

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
KABUPATEN BLORA**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana – S2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

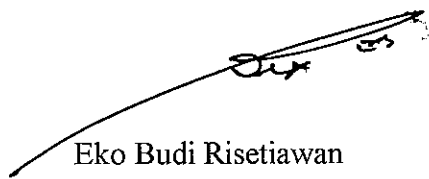
**Oleh :  
Eko Budi Risetiawan  
NIM C4A098034**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2002**



### *Sertifikat*

Saya, *Eko Budi Risetiawan*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada dipundak saya.



Eko Budi Risetiawan

5 Oktober 2001

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :  
**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
KABUPATEN BLORA**

yang disusun oleh Eko Budi Risetiawan, NIM C4A098034  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 5 Oktober 2001  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

  
Prof. Drs. Soehardjo.

Pembimbing Anggota

  
Dra. Hj. Indi Djastuti, MS.

Semarang, - - 2002  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

**Tesis Berjudul**

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
KABUPATEN BLORA**

**Yang dipersiapkan dan disusun oleh :  
EKO BUDI RISETIAWAN**

**Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada tanggal 5 - 10 - 2001 dan  
Dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima**

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing Ketua**

  
**Prof. Drs. Soehardjo.**

**Pembimbing / Anggota**

  
**Dra. Hj. Indi Djastuti, MS.**

**Angota Dewan Penguji**

  
**Drs. H. Wiratno, MEc.**

  
**Drs. Mudji Rahardjo, SU.**

  
**Drs. L. Suryanto, MM.**

**Semarang, 21 - 3 - 2002  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen**

**Ketua Program**

  
**Prof. Dr. Sujudi Mangunwihardjo**

## MOTTO

*WHO WOULD CLIMB THE LADDER MUST BEGIN AT THE BOTTOM*

*( Jangan mengharapkan ditempatkan dalam kedudukan yang tinggi, Bila tidak bekerja dari permulaan )*

**Tesis ini kupersembahkan kepada Bapak IbuKu, Adik-adikKu Serta Orang yang menyayangiKu**

## ABSTRAK

Tesis dengan judul Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora, berusaha untuk mengungkap masalah apakah iklim organisasi di PDAM Blora kondusif, apakah motivasi berprestasi karyawan PDAM Blora tinggi dan apakah kinerja karyawan PDAM Blora tinggi.

Sebagaimana diketahui bahwa di PDAM Blora seperti BUMD lainnya, mempunyai dikotomi tujuan perusahaan. Di satu sisi melaksanakan fungsi pelayanan umum dan di sisi lain melaksanakan upaya untuk memupuk pendapatan. Keadaan yang unik ini adalah merupakan karakteristik khusus dari PDAM. Justru pada lingkungan dan masa yang sulit seperti demikian ini para karyawan dituntut untuk mendukung loyalitas dan kepatuhan yang tinggi terhadap perusahaan. Berbicara masalah lingkungan kerja Perusahaan Daerah Air Minum tidak dapat lepas dari Budaya Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum, yang mana sangat dipengaruhi oleh Budaya Kerja Aparatur Negara. Kekuatan dari Budaya Kerja Aparatur ini terletak pada yuridis formal pada waktu penyusunan budaya kerja sedangkan motivasi dan semangat kerja aparatur ini merupakan kelebihan tersendiri dalam pelaksanaannya. Berbeda dengan budaya kerja orang swasta yang mengacu pada nilai-nilai pragmatik, moralistik dan efektif sehingga berorientasi mengutamakan hasil yang dicapai.

Salah satu aspek dari situasi Perusahaan Daerah Air Minum adalah iklim organisasi, di mana melalui iklim organisasi yang baik pemimpin mampu mengelola motivasi, kinerja dan kebutuhan berprestasi karyawannya. Adanya kesan-kesan tertentu terhadap performance pegawai negeri sipil merupakan tantangan, sebaliknya ketergantungan karyawan kepada pimpinan sangat dominan dilingkungan kerja PNS maupun PDAM, merupakan peluang tersendiri.

Penelitian dilakukan dengan jumlah responden 75 orang karyawan PDAM Blora. Dengan menggunakan analisis regresi didapat variabel-variabel yang berpengaruh terhadap variabel yang diamati. Hasil Analisis Regresi dan kualitatif yang telah dilakukan, dihasilkan Iklim Organisasi (X1) dan Motivasi (X2), mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dengan Kinerja Karyawan (Y). Hasil yang diperoleh ternyata Iklim Organisasi di PDAM Blora kondusif, sedangkan motivasi dan kinerja karyawan PDAM Blora tinggi.

## ABSTRACT

The thesis with the title of Influence Organizational Climate And Motivation Toward Performance of PDAM Employee in Blora Regency, tries to expose an issue of organizational climate, motivation, and performance of Blora PDAM employees are high level.

It is well known that like other BUMD, the Blora PDAM has also corporate goal dichotomy. Their role to provide public service on one side, however, they have to collect income in other side. This Unique situation has in turn creating specific characteristics for PDAM. Within such a situation, employees are required to support the corporation both in loyalty and obidience. Talking about working environment in PDAM, we have to fokus on the nature of PDAM organization which is mostly related to State Aparratus Working Culture. The strength of State Aparratus Working Culture are on the format juridic when the working culture was set up, while motivation and working spirit of the aparratus reflects and added value on the implementation. Apart from the private sector working culture which refer to pragmatic values, morality and effectiveness so that more final results oriented.

One aspect of the situation within the Drinking Water Local Corporation (PDAM) is the organizational culture, through the good organizational climate the leader would be able to manage motivation, performance and achievement spirit of the employees. A specific valuation toward Civil Servant performance reflects more challenging, while interdependence and closeness between employees and their superiors within the working relationship of PDAM and Civil Servants reflect a specific opportunity.

The sample research was undertaken to 75 person respondents PDAM employee. By using the regression analysis, figured ye variables those influence the examined variable. The conclusions of the regression analysis and qualitative analysis, organizational climate (X1) and motivation (X2) significantly and positively related too with performance of employees (Y). It was found that Organizational Climate within the Blora PDAM condusif, while motivation and performance of employees are high level.

## KATA PENGANTAR

Sebagai seorang muslim kami panjatkan puji syukur dan terima kasih kepada Allah SWT atas segala limpahan kasih sayang, karunia dan bimbingan yang diberikan kepada kami sehingga dengan didorong oleh keinginan, kemauan, tekanan dan keyakinan yang kuat walaupun sangat berat akhirnya dapat selesai pula suatu karya ilmiah yang berupa tesis ditengah kesibukan pekerjaan rutin selama ini.

Sedangkan tujuan dari penyusunan tesis ini adalah untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari sepenuhnya segala kurang sempurnaan karya tulis ilmiah ini yang semata-mata karena masih adanya keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Namun berangkat dari niat kepedulian dan relevansi terhadap pekerjaan maka melalui karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora” ini penulis ingin mencoba menyumbangkan sedikit masukan dan informasi yang penulis ketahui mengenai Iklim Organisasi, Motivasi, dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora, dan semoga yang sedikit ini bisa bermanfaat bagi para pembaca dan pemerhati sekalian.

Perlu kami kemukakan bahwa tanpa bantuan serta kesediaan dari berbagai pihak kiranya tidak akan mungkin penyusunan tesis ini dapat terselesaikan. Oleh sebab itu tidaklah berlebihan kiranya apabila melalui media ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Soehardjo. dan Ibu Dra. Hj. Indi Djastuti, MS. selaku pembimbing pertama dan kedua yang telah memberikan banyak petunjuk, bimbingan serta kemudahan bagi penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

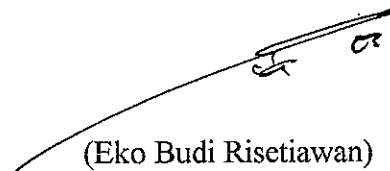


3. Bapak Riyadi Atmodipoero BE,SE,MBA,MM. mantan direktur PDAM Kab. Blora, yang berkenan memberikan ijin studi dan penelitian, serta tidak hentinya meluangkan waktu untuk menanyakan segala kendala yang ada, dan membantu dalam memberi keterangan tentang PDAM Kab. Blora sewaktu masih menjabat.
4. Segenap Direksi dan Karyawan PDAM Kab. Blora atas segala kerjasamanya dalam memberikan masukan dan pengisian daftar pertanyaan (kuisisioner).
5. Bapak Ibu tercinta yang telah banyak memberikan doa dan dorongan material maupun spiritual sehingga sepantasnyalah apabila Tesis ini ananda dedikasikan untuk beliau berdua.
6. Adik-adikku Agung dan Irma, Lilik serta Adhi yang telah membantu dalam penulisan dan memberi dorongan dalam penyelesaian tesis ini.
7. Ersi Cahyani yang tak henti-hentinya mengingatkan dan mendorong penulis guna menyelesaikan tesis ini.
8. Rekan-rekan Angkatan IX Akhir Pekan atas segala dorongan, bantuan, dan kerjasamanya selama ini.
9. Rekan-rekan yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang telah memberikan banyak bantuan demi terselesaikanya tesis ini.

Akhirul kata semoga Allah SWT, selalu memberikan perlindungan kepada kita semua dan memberikan balasan yang sepadan dengan apa yang telah diberikan oleh kita semua. Harapan kami, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang memerlukan Amin.

Semarang, Desember 2001

Penulis



(Eko Budi Risetiawan)

## DAFTAR ISI

Judul	Halaman
HALAMAN JUDUL PENELITIAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
MOTTO.....	iii
SERTIFIKASI.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I    PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	12
1.3. Tujuan Penelitian.....	13
1.4. Manfaat Penelitian.....	13
BAB II    TELAAH PUSTAKA.....	15
2.1. Iklim Organisasi.....	15
2.1.1. Pengertian Iklim Organisasi.....	15
2.1.2. Faktor-faktor Dalam Pengukuran Iklim Organisasi.....	18
2.2. Motivasi.....	23
2.3. Kinerja Karyawan.....	29
2.4. Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Motivasi.....	30
2.5. Motivasi Karyawan Dan Peningkatan Kinerja.....	33
2.6. Penelitian Terdahulu.....	36
2.7. Hubungan Dan Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu.....	37

2.8. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	39
2.9. Hipotesis .....	40
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
3.1. Jenis Dan Populasi .....	41
3.2. Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional Variabel.....	42
3.3. Subyek Penelitian.....	43
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	44
3.4.1. Skala Pengukuran Iklim Organisasi.....	44
3.4.2. Skala Pengukuran Motivasi Berprestasi .....	46
3.4.3. Skala Pengukuran Kinerja Karyawan .....	48
3.5. Uji Coba Alat Ukur .....	49
3.5.1. Validitas Dan Reliabilitas Alat Ukur.....	49
3.5.2. Validitas Alat Ukur.....	50
3.5.3. Uji Reliabilitas Alat Ukur .....	52
3.5.4. Uji Validitas Dan Reliabilitas Skala Iklim Organisasi, Motivasi Berprestasi Dan Kinerja Karyawan.....	54
3.6. Uji Penyimpangan Ekonometrika .....	54
3.7. Alat Analisis Data.....	58
3.7. Uji Hipotesis .....	59
<b>BAB IV ANALISIS DATA .....</b>	<b>62</b>
4.1. Gambaran Umum Tentang PDAM Kabupaten Blora .....	62
4.1.1. Landasan Hukum.....	63
4.1.2. Misi Dan Visi Perusahaan.....	63
4.1.3. Tugas Dan Fungsi .....	64
4.1.4. Sumber Daya Yang Dimiliki.....	66
4.1.5. Langganan Dari Pemakai Air .....	69
4.1.6. Kelembagaan Dan Personalia.....	70
4.2. Analisis Hasil Penelitian Iklim Organisasi, Motivasi Dengan Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Air Minum	

	Kabupaten Blora.....	74
	4.2.1. Uji Validitas Dan Reliabilitas.....	74
	4.2.2. Uji Ekonometrika.....	76
	4.2.3. Analisis Regresi.....	80
	4.2.4. Pengujian Hipotesis .....	81
	4.2.5. Koefisien Determinasi.....	84
	4.3. Kesimpulan Analisis .....	84
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP.....</b>	<b>86</b>
	5.1. Kesimpulan Penelitian.....	88
	5.2. Implikasi .....	90
	5.2.1. Implikasi Teoritis.....	90
	5.2.2. Implikasi Manajerial .....	91
	5.3. Saran-Saran.....	92
	5.3.1. Untuk Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora.....	92
	5.3.2. Untuk Penelitian Lebih Lanjut .....	94
	<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>96</b>
	<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>113</b>

## DAFTAR TABEL

Judul	Halaman
Tabel 1. Perangkat Nilai Operatif Yang Dominan dan Khas Dari Kelompok Pragmatik Dan Moralistik Dikategorikan Berdasarkan Jenis Orientasi .....	7
Tabel 2. Nomor Tiap-Tiap Faktor Skala Pengukuran Iklim Organisasi.....	45
Tabel 3. Nomor Tiap-Tiap Faktor Skala Pengukuran Motivasi Berprestasi ..	47
Tabel 4. Nomor Pertanyaan Kinerja Karyawan .....	48
Tabel 5. Panjang Pipa Transmisi PDAM Blora .....	68
Tabel 6. Panjang Pipa Distribusi Dan Tersier PDAM Blora .....	69
Tabel 7. Jumlah Pelanggan Air Minum PDAM Blora .....	70
Tabel 8. Profil Pegawai PDAM Blora Berdasarkan Status Kepegawaian.....	71
Tabel 9. Profil Pegawai PDAM Blora Berdasarkan Pendidikan.....	72

## DAFTAR GAMBAR

Judul	Halaman
Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	39

## DAFTAR LAMPIRAN

Judul	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner .....	100
Lampiran 2 Data Kuesioner .....	114
Lampiran 3 Hasil Analisis Data Reliabilitas Dan Validitas .....	119
Lampiran 4 Hasil Analisis Data Regresi Dan Korelasi ( Statistik ).....	124

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG MASALAH**

Air merupakan kebutuhan pokok bagi hidup dan kebutuhan manusia, atau dengan kata lain selama masih ada kehidupan manusia itu pula air masih dibutuhkan, baik untuk mencukupi kebutuhan tanaman maupun untuk minum manusia itu sendiri. Menurut penelitian para ahli kesehatan ternyata 60% dari tubuh kita terdiri dari cairan, maka kelestarian keberadaan air perlu dijaga dan dijamin agar kebutuhan bisa dicukupi.

Nampaknya Pemerintah Negara kita cukup tanggap terhadap air bersih layak minum, sehingga dicanangkan Program Dasa Warsa Air Bersih dengan ketentuan 75% perkotaan dan 60% pedesaan harus dilayani oleh air bersih layak minum tersebut.

Mengingat pentingnya air bersih untuk hidup yang dibarengi dengan upaya perwujudan Program Nasional Dasa Warsa Air Bersih, maka seluruh manajemen air bersih diatur dalam surat Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pekerjaan Umum, sehingga akan bisa dicapai manajemen terpadu diseluruh wilayah Indonesia.

Untuk mewujudkan manajemen terpadu tersebut, maka di Kabupaten Blora dengan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 1983 dibentuklah Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora. Dalam menjalankan tugas pokoknya melakukan



fungsi-fungsi pelayanan umum/ jasa menyelenggarakan kemanfaatan umum dan memupuk pendapatan. Sedangkan tugas pokoknya adalah menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan, dan pelayanan umum. Sesuai yang diamanatkan pasal 33 ayat (3) UUD 1945, PDAM melayani air bersih kepada para pelanggannya bukan untuk mencari keuntungan yang sebesar-besarnya, melainkan cenderung melayani kemanfaatan umum.

Dari uraian tugas pokok dan fungsi tersebut dapatlah diketahui adanya dikotomi tujuan Perusahaan Daerah Air Minum, seperti halnya Badan Usaha Milik Daerah Lainnya. Disatu sisi melaksanakan fungsi-fungsi pelayanan umum yang berarti mengutamakan segi pelayanan sosial disisi lain melaksanakan upaya-upaya untuk memupuk pendapatan.

Untuk Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora, sebagai perwujudan fungsi-fungsi pelayanan umum adalah pertama menyediakan hydran untuk fasilitas pemadam kebakaran. Kedua penyediaan kran-kran air untuk melayani kepentingan umum. Ketiga adanya penggolongan pelanggan dengan tarif yang berbeda. Penggolongan pelanggan ini ada empat; pertama golongan pelanggan sosial terdiri sosial umum dan sosial khusus; kedua golongan pelanggan non niaga yaitu rumah tangga A, rumah tangga B dan instansi pemerintah; ketiga golongan pelanggan niaga yaitu niaga besar dan niaga kecil; keempat golongan pelanggan industri yaitu industri besar dan industri kecil. Sedangkan sebagai perwujudan memupuk pendapatan adalah adanya kewajiban

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora untuk menyerahkan/memberikan sumbangan bagi anggaran pendapatan dan belanja daerah Kabupaten Blora setiap tahunnya, yang besarnya ditentukan Peraturan Daerah.

Adanya dikotomi tujuan perusahaan tersebut merupakan salah satu kelebihan dan sekaligus menunjukkan kekurangannya. Keadaan yang unik inilah merupakan karakteristik khusus dari BUMN/BUMD. Justru pada situasi dan kondisi yang demikian inilah para karyawan-karyawan dituntut untuk mendukung loyalitas dan kepatuhan yang tinggi terhadap perusahaan.

Sebagai perwujudan dari fungsi aparatur sebagai abdi masyarakat adalah memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat dan mampu serta mau mendengarkan aspirasi masyarakat sebagai langkah penyempurnaan dan peningkatan pelayanan umum. Berlawanan dengan perusahaan swasta bahwa tujuan perusahaan swasta adalah memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pelanggan untuk mencari keuntungan yang sebesar-besarnya, maka karakteristiknyapun berbeda. Dengan demikian akan terdapat perbedaan pandangan dari para karyawan perusahaan milik pemerintah dan karyawan perusahaan swasta terhadap organisasi/perusahaannya, yang berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku mereka. Oleh karena itu perlu diciptakan iklim kerja dalam organisasi yang dapat mendukung terciptanya produktivitas tinggi meskipun kondisi lingkungan kurang mendukung.

Bila membahas konsep iklim organisasi, sebenarnya adalah berbicara mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak dan yang dianggap mempengaruhi tingkah laku individu kemudian. Dengan perkataan lain, iklim dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya, jadi bukanlah iklim yang sebenarnya akan tetapi merupakan persepsi dan pengamatan karyawan terhadap situasi organisasi dalam periode tertentu (Steers, 1980, hal 112).

Iklim organisasi ini dipengaruhi oleh persepsi anggota organisasi tersebut dan bersifat subyektif, sehingga struktur organisasi yang berbeda menimbulkan iklim organisasi yang berbeda pula (Poyne dan Pugh, yang dikutip Dunnette, 1976, hal, 1126).

Beberapa penemuan memperlihatkan bahwa beberapa ciri pribadi berinteraksi dengan dimensi-dimensi iklim tertentu dan secara bersama mempengaruhi hasil pekerjaan mereka. Penemuan ini memperlihatkan bahwa kebutuhan tujuan dan nilai-nilai pribadi harus konsisten atau setidaknya dapat disesuaikan dengan lingkungan kerja yang ada.

Berbicara masalah lingkungan kerja PDAM tidak dapat terlepas dari Budaya Organisasi PDAM, yang mana sangat dipengaruhi oleh budaya kerja aparatur negara dalam hal ini budaya Pegawai Negeri Sipil. Kekuatan dari budaya kerja aparatur terbentuk pada yuridis formalnya pada waktu penyusunan budaya kerja, sedangkan motivasi dan semangat kerja para aparatur ini

merupakan kelebihan tersendiri dalam pelaksanaannya. Namun kelemahannya terletak pada sosialisasi budaya kerja aparatur dan konsistensinya dalam penerapan sehari-hari. Hal tersebut diperkuat dengan berbagai fakta yang dapat dilihat dalam berbagai perubahan yang dapat dijadikan sebagai indikator permasalahan yang terjadi didalam lingkungan kerja Perusahaan Daerah Air Minum. Indikator-indikator tersebut terlihat pada :

1. Tingginya tingkat absensi karyawan sampai dengan 20% setiap bulannya.
2. Turunnya rata-rata motivasi kerja karyawan ditunjukan banyaknya laporan kerja bulanan yang tertunda dibulan berikutnya.
3. Tingginya tingkat kemangkiran pada jam kerja, karena hampir 25% karyawan yang ijin keluar untuk kegiatan diluar kantor tidak kembali kekantor.
4. Waktu apel yang tidak disepakati dibuktikan dengan terhentinya kegiatan apel pagi dan siang.
5. Produktivitas kerja karyawan yang rendah dilihat dari 35% hasil kerja yang rendah ( kebocoran air dan non air tinggi ).

Walaupun sebenarnya upaya-upaya telah dilakukan dilingkungan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora antara lain pertama pemasangan tulisan-tulisan Panca Prasetya KORPRI, semboyan Blora MUSTIKA, semboyan Kedisiplinan, Dua belas (12) langkah kepemimpinan pada dinding ruangan kantor. Kedua peringatan ditaatinya jam kerja pelaksanaan apel, pemakaian seragam dinas dan ketiga penerapan sanksi-sanksi pelanggaran, tetapi semua itu tetap diabaikan.

Mengapa masih saja kelemahan-kelemahan dapat terjadi. Hal ini disebabkan pertama kurangnya keteladanan dari para pemimpin, kurangnya pemahaman terhadap nilai-nilai budaya kerja aparatur, pemahamannya menjadi sulit karena susunan tata bahasa Budaya Kerja Aparatur disusun dalam bahasa “Khayangan” atau bahasa “Dewa” dan bersifat sangat universal. Kedua aspek mentalitas dari aparatur itu sendiri.

Sebenarnya sejak awal menjadi Pegawai mereka terikat oleh kode etik Pegawai berupa Peraturan Perusahaan, PERMENDAGRI, Panca Prasetya KORPRI Dan Bhineka Karya Abdi Negara. Kalau mau secara konsisten dan konsekuen dalam menghayati dan mengamalkannya maka budaya kerja aparatur akan mempunyai keunggulan-keunggulan tertentu. Sedangkan budaya kerja orang swasta, mengacu pada nilai-nilai manajer yaitu lebih pragmatik (71%) dan pada moralistik (14%), efektif (3%) dan berbaur (12%) (M. As'ad, 1997), sehingga budaya kerja orang swasta mempunyai orientasi kerja lebih mengutamakan pada hasil yang dicapai, hal ini dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1

Perangkat nilai operatif yang dominan dan khas dari kelompok pragmatik dan moralistik dikategorikan berdasarkan jenis orientasi

KELOMPOK PRAGMATIK	KELOMPOK MORALISTIK
ORIENTASI ORGANISASI	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produktivitas tinggi</li> <li>➤ Keunggulan Perusahaan</li> <li>➤ Efisiensi Organisasi</li> </ul>	
ORIENTASI PERORANGAN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prestasi</li> <li>➤ Kreativitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Keamanan &amp; jaminan</li> <li>➤ Martabat pribadi</li> </ul>
ORIENTASI KEPRIBADIAN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemampuan dan kecakapan</li> <li>➤ Ketrampilan</li> <li>➤ Kerjasama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kehormatan</li> <li>➤ ketaatan</li> </ul>
ORIENTASI KELOMPOK	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tenaga terlatih</li> <li>➤ Manager</li> <li>➤ Kerjasama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kehormatan</li> <li>➤ Ketaatan</li> </ul>

Sumber: M. As'ad, 1997.

Karena adanya perbedaan orientasi antara budaya kerja aparatur yaitu semangat public service melalui disiplin aparatur pasca pemilu 1997 (Susilo Sudarman, 1997) yang berarti masih diperlukan peningkatan disiplin aparatur untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dan budaya kerja orang swasta yaitu memberikan pelayanan terbaik (best service) untuk mencapai keuntungan yang sebesar-besarnya, maka diperlukan pemimpin ataupun manajer. Sebab disinilah terletak salah satu kunci keberhasilannya.

Dalam hal ini Direktur Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora, harus menyadari bagaimana penerapan Budaya Kerja ini dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja, dimana setiap karyawan dalam bekerja selalu berada dalam situasi dan kondisi, tempat dan waktu, sehingga budaya kerja ini dapat menciptakan iklim organisasi yang melengkapi dan mempengaruhi apa saja yang terjadi dalam organisasi dan budaya organisasi (M. As'ad, 1997). Pengaruh iklim organisasi terhadap pekerjaan adalah nyata, seperti yang ditunjukkan oleh (Davis, 1981, hal, 104) bahwa iklim dapat mempengaruhi motivasi dan performance kerja.

Salah satu aspek dari situasi organisasi adalah iklim organisasi yang merupakan konsep penting bagi pemimpin, karena melalui iklim yang efektif pemimpin mampu mengelola motivasi atau kebutuhan berprestasi karyawan-karyawannya (Eddie Cahyono Putro, 1979, hal, 30-32).

Motivasi karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan terhadap bawahan, sehingga para karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dari organisasi kerja atau perusahaan. Sejumlah tantangan dan peluang yang harus dihadapi dalam meningkatkan motivasi para karyawan PDAM antara lain adanya kesan-kesan tertentu terhadap performance karyawan PDAM.

Motivasi sebagai pendorong manusia untuk bekerja dipandang sebagai faktor yang secara aktual mendasari tingkah laku kerja para karyawan, karena

motivasi orang itulah yang memberi bentuk pekerjaan dan hasil yang diperolehnya.

Oleh karena itu Direktur PDAM selain memperhatikan faktor kemampuan dan ketrampilan kerja karyawan juga harus memperhatikan motivasi yang mendasari tingkah laku karyawan. Apalagi unsur ketergantungan karyawan kepada pimpinan dan unsur kedekatan para karyawan kepada pimpinan sangat dominan di lingkungan kerja Pegawai Negeri Sipil. Disamping itu ada kecenderungan bahwa peran ideal dari manajer Indonesia adalah paternalistik (M. As'ad, 1997).

Dalam kenyataan sebagai karyawan PDAM ataupun sebagai Pegawai Negeri Sipil pada umumnya, penerimaan gaji untuk pemenuhan kebutuhannya termasuk kategori rendah dan disebut "UMR". Tetapi karena hal ini adanya persepsi yang tinggi mengenai tingkat kepentingan dari kebutuhan-kebutuhan tersebut, maka tarap kepuasannya lalu menjadi tinggi, dalam arti bekerja sebagai pegawai negeri lebih terhormat meskipun bergaji kecil ( pandangan tradisional ).

Demikian pula apabila ditinjau dari dimensi feminitas seperti penggambaran HOFSTEDE bahwa adanya kecenderungan kearah feminim (sabar, nerimo, prasojo, keibuan, tuntutan dari atas) dalam arti kurang senang dengan sikap tidak mau mengalah, ambisi dan persaingan (M. As'ad, 1997).

Terlepas dari adanya sikap, pola dan perilaku Pegawai Negeri Sipil yang demikian, pada dasarnya Pegawai Negeri Sipil adalah manusia biasa. Manusia pada hakekatnya adalah makhluk yang pandai berusaha. Konsekuensi yang



terkandung dalam berusaha ini adalah manusia harus mempunyai daya pikir kreatif untuk merumuskan dengan jelas tujuan perbuatannya (Suparman Suma Hamijaya, 1974), mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya (Mc Ber and Company, t.th, hal. 80), selalu memilih tugas yang tidak terlalu sukar dan tidak terlalu mudah, meningkatkan hasil akhir yang baik (Inkson, 1971, Atkinson dan Litwin, 1973). Konsekuensi ini akan tampak, bila pada diri seseorang tersebut mempunyai suatu dorongan yang merupakan kebutuhan untuk berprestasi.

Kebutuhan berprestasi mempunyai pengaruh yang jauh lebih penting untuk keberhasilan atau kegagalan perusahaan-perusahaan dibandingkan dengan kebutuhan atau motivasi manapun yang telah dikenal (Gellerman, 1978, hal. 1120). Bilamana iklim bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya, memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi), maka dapat diharapkan tingkah laku pekerja kearah tujuan yang tinggi. Hanya pada iklim yang berorientasi pada prestasi, dimana tekanan diletakkan pada pencapaian tujuan akan timbul tingkah laku kreatif dan produksi yang tinggi. Iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi juga mengakibatkan kepuasan kerja yang tinggi, sikap kelompok yang positif dan tingkat motivasi berprestasi yang tinggi sekaligus kinerja karyawan yang tinggi pula.

Dengan perkataan lain, hasil akhir atau tingkah laku individu ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan individu dengan lingkungan organisasi yang mereka rasakan. Seperti yang dikemukakan oleh McClelland yang dikutip

Atkinson (1958, hal. 58), bahwa timbulnya motivasi untuk melakukan sesuatu perbuatan berasal dari adanya interaksi antara motif dengan faktor-faktor situasi yang dihadapi.

Banyak masalah yang dikaitkan dengan iklim organisasi ini. Bila iklim organisasi merangsang motivasi dan prestasi serta menyediakan sarana bagi pemuasan berbagai kebutuhan penting para pekerja maka sumbangan iklim organisasi bagi prestasi dan kepuasan kerja diharapkan cukup besar. Adalah keinginan yang wajar dari setiap pegawai untuk meniti karier dengan sebaik-baiknya, yang dalam hal ini diimplementasikan dengan keinginan untuk dapat meraih pangkat yang setinggi-tingginya dalam strata kepegawaian yang ada sebab masih banyak pegawai yang berasumsi bahwa dengan pangkat yang didapat, rejeki juga akan pula didapat, sebab bukankah dengan kenaikan pangkat berarti gaji pokok juga akan bertambah.

Namun dengan terbatasnya jabatan struktural yang ada dilingkungan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora maka perlu diciptakan peluang-peluang untuk meningkatkan motivasi dari karyawan. Untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai tersebut diperlukan iklim organisasi yang dapat menciptakan suasana kerjasama secara kekeluargaan dalam mengelola perusahaan. Penekanannya terhadap aspek perasaan yang kuat untuk meningkatkan kesejahteraan, berani mengambil resiko dan masing-masing karyawan mempunyai tanggung jawab.

Penelitian masalah iklim organisasi, motivasi karyawan yang berpengaruh dengan kinerja karyawan akan berguna dalam usaha untuk mendayagunakan kemampuan kerja karyawan untuk mencapai produktivitas yang maksimal dengan jalan menciptakan variabel-variabel yang mendukung timbulnya iklim organisasi yang dapat meningkatkan motivasi yang tinggi agar karyawan bekerja dengan giat dalam proses kerja.

Dari hal diatas akan dapat diketahui pengaruh iklim organisasi tempat karyawan bekerja, motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dalam organisasi kerja tersebut. Penelitian pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan sudah barang tentu akan melibatkan variabel-variabel lain yang erat pengaruhnya pada individu dalam memunculkan motivasi karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka diambil topik: "PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN BLORA".

## **1.2.PERUMUSAN MASALAH**

Atas dasar uraian pada latar belakang masalah, maka masalah pokok yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah iklim organisasi dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam arti :

1. Iklim Organisasi yang kondusif menimbulkan kinerja karyawan tinggi.
2. Termotivasinya karyawan mengakibatkan tingginya kinerja karyawan

### **1.3. TUJUAN PENELITIAN**

Berpangkal tolak dari latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini bertujuan : Secara umum ingin Menganalisis Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora. Secara rinci :

1. Mengidentifikasi Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.
2. Menguji Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora.

### **1.4. MANFAAT PENELITIAN**

1. Bagi PDAM Kabupaten Blora

Dengan diketahuinya hasil penelitian ini maka dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Direktur untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi peningkatan motivasi dan kinerja karyawan.

## 2. Bagi Ilmu Pengetahuan

Dalam bidang ini akan memberikan manfaat adanya masukan-masukan baru yang dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan yang ada, terutama dalam teori iklim organisasi , motivasi dan kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1. IKLIM ORGANISASI**

Iklm organisasi menjadi permasalahan yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi berbagai kepentingan antara lain individu, masyarakat maupun industri. Bagi individu, iklim organisasi yang efektif akan meningkatkan motivasi berprestasi. Bagi industri dengan iklim organisasi manajer akan mampu menetapkan bagaimana karyawan pada umumnya merasakan manajemen organisasi. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil maksimum dari industri serta naiknya nilai yang maksimum dari industri serta naiknya nilai individu didalam konteks pekerjaan.

Masalah iklim organisasi mengenai pembahasannya meliputi antara lain: (1) pengertian iklim organisasi, dan (2) faktor-faktor dalam pengukuran iklim organisasi.

##### **2.1.1. Pengertian iklim organisasi**

Sampai saat ini belum adanya keseragaman dalam definisi iklim organisasi, namun secara prinsip materi atau isi tidak ada perbedaan yang mendasar.

Definisi dari Campbell bahwa iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya,

mempengaruhi individu-individu di dalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu. (Campbell, 1970, hal. 398)

Menurut Payne bahwa iklim organisasi adalah suatu istilah yang menunjukkan isi dan kekuatan dan pengaruh antara nilai, norma, sikap, perilaku dan perasaan dari anggota suatu sistem sosial yang secara operasional dapat diukur melalui persepsi atau alat obyektif lainnya (Dunnette, 1976, hal. 1126).

Lafollette (1975) menggunakan istilah iklim organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat satu dengan yang lainnya. Iklim organisasi tidak dapat dilihat secara nyata tetapi adanya iklim akan dirasakan oleh seseorang bila memasuki lingkungan atau situasi organisasi. Seperti yang dikemukakan juga oleh Campbell, dkk. (1970, hal. 398); Gilmer (1971, hal. 28) bahwa iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu didalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka panjang.

Lebih lanjut Pritchard dan Karasick, seperti yang dikutip Batlis (1980) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu sifat atau ciri-ciri yang relatif tetap pada lingkungan internal organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain. Adapun ciri-ciri iklim organisasi tersebut adalah dihasilkan oleh tingkah laku dan kebijaksanaan organisasi, dirasakan oleh anggota

organisasi, dapat digunakan untuk menafsirkan organisasi, dan sebagai sumber tekanan untuk mengarahkan aktivitas.

Downey, Hellrieger dan Slocum dalam Stoner (1978, hal. 332) mengemukakan tentang pentingnya konsep iklim organisasi untuk para manajer dan individu yang ada dalam organisasi itu karena tiga macam alasan:

- a. Ada bukti menunjukkan bahwa tugas dapat diselesaikan dengan lebih baik dengan beberapa iklim, dari pada iklim yang lain,
- b. Ada bukti bahwa para manajer dapat mempengaruhi iklim organisasinya, atau lebih khusus lagi dalam unit yang mereka pimpin, dan
- c. Kecocokan antara individu dengan organisasinya mempunyai peranan penting dalam prestasi dan kepuasan individu itu sendiri dalam organisasi.

Iklim organisasi dapat mempengaruhi organisasi, dan secara potensial dapat menjadi perusak kehidupan organisasi. Iklim organisasi ini terutama berpengaruh terhadap sumber-sumber manusiawinya (LaFollette, 1975).

Dari berbagai uraian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah suatu ciri-ciri atau sifat-sifat yang menggambarkan suatu lingkungan psikologis organisasi yang menunjukkan isi dan kekuatan dari pengaruh antara lain nilai, norma, sikap, perilaku dan perasaan dari anggota organisasi tersebut.



### 2.1.2. Faktor-faktor dalam pengukuran iklim organisasi

Bila membahas konsep organisasi, sebenarnya adalah berbicara mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan yang dianggap mempengaruhi tingkah laku individu kemudian dengan perkataan lain iklim dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya. Jadi bukanlah iklim yang sebenarnya akan tetapi merupakan persepsi atau pengamatan karyawan terhadap situasi organisasi dalam periode tertentu. (Steers, 1980, hal. 112)

Pengukuran iklim organisasi dapat dilakukan melalui persepsi individu-individu yang ada dalam organisasi itu, yang didasarkan pada respon banyak subyek terhadap pernyataan-pernyataan yang disusun berdasarkan faktor-faktor iklim organisasi yang diajukan kepada mereka. (Gibson, dkk, 1973, hal. 329).

Litwin dan Stringer dalam Gibson, Invenchevich, & Donnelly (1973, hal. 319-332) mengembangkan alat ukur iklim organisasi dengan menggunakan beberapa faktor yang terdiri dari :

- a. *Structure*, yaitu derajat dari aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi, adanya penekanan atau pembatasan oleh atasan atau organisasi terhadap anggota organisasi tersebut.

- b. *Responsibility*, yaitu tanggung jawab dari anggota organisasi untuk berprestasi karena adanya tantangan, tuntunan untuk bekerja, serta kesempatan untuk merasakan prestasi.
- c. *Warmth and Support*, yaitu dukungan yang lebih bersifat positif dari hukuman pada situasi kerja, sehingga menumbuhkan rasa tentram dalam bekerja.
- d. *Reward*, yaitu penghargaan dan imbalan dalam situasi kerja. Hadiah menunjukkan adanya penerimaan terhadap tingkah laku dan perbuatan, sedangkan hukuman menunjukkan adanya penolakan terhadap tingkah laku dan perbuatannya.
- e. *Conflict*, yaitu suasana mencari menang sendiri diantara sejumlah individu dan persaingan antara bagian dalam organisasi.
- f. *Standards*, yaitu hasil kerja yang diminta dan kejelasan dari pengharapan-pengharapan yang berhubungan dengan penampilan kerja dalam organisasi.
- g. *Organizational Identity*, yaitu loyalitas kelompok dalam diri organisasi, sehingga menumbuhkan identitas kelompok.
- h. *Risk-taking*, yaitu persepsi anggota organisasi terhadap kebijaksanaan manajemen tentang adanya kemungkinan-kemungkinan ataupun resiko-resiko dalam pengambilan keputusan.

Selanjutnya Kolb, Rubin dan McIntyre (1971, hal. 79) mengemukakan tujuh faktor iklim organisasi yang merupakan modifikasi

faktor-faktor iklim organisasi yang dikembangkan oleh Litwin dan Stringer, yaitu :

- a. **Conformity**, yaitu perasaan adanya banyak pembatas yang dikenakan pada anggota organisasi. Organisasi lebih banyak menetapkan prosedur peraturan, kebijaksanaan, praktek yang harus dilaksanakan oleh anggotanya, daripada kemungkinan melaksanakan tugas dengan caranya sendiri yang dianggap tepat.
- b. **Responsibility**, yaitu tanggung jawab pribadi pada diri anggota organisasi, untuk melaksanakan tugas mereka demi tujuan organisasi, anggota organisasi dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan yang dihadapi tanpa harus melibatkan atasan.
- c. **Standards**, yaitu kualitas pelaksanaan dan mutu produksi yang diutamakan organisasi. Organisasi menetapkan tujuan yang menantang anggota organisasi untuk berprestasi.
- d. **Rewards**, yaitu penghargaan dan imbalan untuk suatu pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik.
- e. **Organizational Clarity**, yaitu kejelasan tujuan dan kebijaksanaan yang ditetapkan organisasi. Segala sesuatu yang diorganisir dengan jelas dan membingungkan, kabur ataupun kacau.
- f. **Warmth and Support**, yaitu kehangatan dan pemberian semangat kerja dalam organisasi, para anggota organisasi saling mempercayai dan saling membantu.

g. *Leadership*, yaitu kepemimpinan dalam organisasi, kepemimpinan ditolak atau dihargai oleh anggota organisasi.

Sedangkan dalam penelitian mengenai hubungan antara motivasi manajer dengan iklim organisasi, McClelland dan Burham (1976, hal. 100-110) menggunakan enam faktor iklim organisasi dari Litwin dan Stringer, yaitu: (a) *Conformity*, (b) *Responsibility*, (c) *Standard of performance*, (d) *Rewards*, (e) *Organizational Clarity*, dan (f) *Team Spirit*.

Dari pendapat beberapa ahli tersebut Isnanto Bachtiar Senoadi dalam penelitiannya tahun 1984 dan Sukmo Gunadi (1986) mengadakan modifikasi terhadap faktor-faktor iklim organisasi yang digunakan oleh Litwin dan Stinger serta digunakan oleh Kolb, Rubin dan Mc Intyre yang meliputi :

- a. *Structure*: adalah tingkat aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi, apakah terdapat banyak pembatasan atau penekanan yang diberikan oleh atasan atau organisasi.
- b. *Responsibility*: adalah tanggung jawab anggota organisasi untuk melaksanakan tugas demi tujuan organisasi. Anggota organisasi dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan yang dihadapi tanpa harus melibatkan atasan atau orang lain.
- c. *Standard*: adalah hasil kerja yang diminta dan kejelasan dari pengharapan yang sehubungan dengan penampilan kerja dalam organisasi.

- d. **Reward**: adalah imbalan yang berupa hadiah atau hukuman atas prestasi yang dicapai. Hukuman menunjukkan adanya penolakan terhadap perilaku dan perbuatannya.
- e. **Organizational Clarity**: adalah kejelasan tujuan dan kebijaksanaan yang diterapkan oleh organisasi. Segala sesuatunya diorganisasikan dengan jelas dan tidak membingungkan, tabur atau kacau.
- f. **Organizational Identity**: adalah loyalitas kelompok dalam diri anggota organisasi sehingga menimbulkan identitas kelompok.
- g. **Warmth and Support**: adalah dukungan yang bersifat positif daripada hubungan daripada situasi kerja, sehingga menumbuhkan rasa tentram dalam bekerja.
- h. **Risk-taking**: adalah persepsi anggota organisasi terhadap kebijaksanaan manajemen tentang adanya kemungkinan-kemungkinan ataupun resiko dalam mengambil keputusan.
- i. **Conflict**: adalah adanya pertentangan-pertentangan diantara sejumlah individu dan adanya persaingan antar bagian didalam organisasi.

Selanjutnya dari sejumlah alat ukur iklim organisasi yang ada, dalam penelitian ini hanya dipergunakan tiga faktor saja dalam iklim organisasi dilingkungan instansi Pemerintah/Perusahaan Daerah Air Minum yaitu *Structure, Responsibility* dan *Reward*.

Sebagai alasan mengapa hanya dipergunakan tiga faktor diatas karena hal itu sejalan dengan adanya peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh

Pemerintah Pusat antara lain Surat Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pekerjaan Umum No. 5 Tahun 1984 dan No. 28/KPTS/1984 tentang Pedoman-Pedoman Pokok Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum dan Badan Pengelola Air Minum.

Jadi dengan adanya beberapa surat keputusan tersebut maka dalam penulisan ini hanya digunakan tiga faktor saja dalam pengukuran iklim organisasi yaitu *Structure*, *Responsibility* dan *Reward*

## 2.2 MOTIVASI

Istilah motivasi sangat berhubungan erat dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Heckausen yang dikutip Siti Rahayu Haditono (1979, hal. 23) berpendapat bahwa motivasi dapat menentukan tingkah laku seseorang dalam mencapai tujuan tertentu.

Istilah *need* dan motif mempunyai pengertian yang sama dan dapat dipertukarkan penggunaannya, dan kata *need* bukan merupakan akibat dari kondisi kekurangannya sebagai pengertian umum dalam kehidupan sehari-hari. (Atkinson, 1958, hal. 598, Beach, 1980, hal. 429)

Motif merupakan dasar dari kegiatan dan menggerakkan serta mengarahkan tingkah laku seseorang (Gerungan, 1978, hal. 143). Pengertian motivasi sangat erat kaitannya dengan motif. Seperti yang dikemukakan oleh Atkinson dan Reitman (1958), bahwa motivasi dapat diartikan sebagai kondisi aktif dalam diri

individu, ketika motif tertentu mendapat kesempatan mencapai tujuan motif tersebut.

McClelland (dalam Sri Mulyani Martinah, 1982, hal. 116) menggunakan istilah motif dan motivasi dalam arti yang sama atau sinonim. Masrun dan Sri Mulyani Martinah (1972, hal. 72) berpendapat, bahwa motivasi adalah pemberian dorongan kepada motif, entah dari dalam, entah dari luar, untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi juga dapat membangkitkan, mempertahankan serta mengarahkan tingkah laku seseorang berdasarkan kebutuhan-kebutuhannya. Motivasi yang ditimbulkan dari diri individu disebut motivasi intrinsik, sedangkan motivasi yang disebabkan atau ditentukan dari luar diri individu disebut motivasi ekstrinsik (Utami Munandar, 1980, hal. 67).

Dengan demikian motivasi dapat menjelaskan perbedaan-perbedaan tingkah laku dan perbedaan-perbedaan tersebut dapat menjadi karakteristik khusus dan kepribadian.

Ada dua prinsip dasar dari kebutuhan dan motif yang ada pada diri manusia yaitu :

- a. Prinsip yang mengikuti teori *Homeostatic equilibrium* dimana kebutuhan atau motif merupakan mekanisme yang mendorong sistem pengorganisasian untuk menjaga keseimbangan, serta timbulnya kebutuhan dengan pemenuhannya, yang terarah pada pencapaian tujuan. Menurut prinsip ini kebutuhan manusia diklasifikasikan menjadi dua yaitu kebutuhan primer dan kebutuhan sekunder.

- b. Prinsip yang mengikuti teori kenikmatan atau *donic mode*, dimana kebutuhan atau motif merupakan dasar dinamika tingkah laku manusia untuk menghindari situasi yang tidak menyenangkan, dan cenderung untuk bertahan atau mengulangi tindakan dalam situasi yang menyenangkan. Prinsip ini sesuai dengan teori motivasi dari McClelland (1974).

Proses dimana seseorang bertingkah laku mencapai tujuan tertentu dalam memuaskan kebutuhan atau keinginan disebut motivasi (Ghiselli dan Bornw, 1973, hal. 421). Motivasi mempunyai empat karakteristik sebagai pola tingkah laku serta dapat memberikan perubahan tingkah laku, yaitu : (a) sebagai penyebab tingkah laku; (b) sebagai pendorong tingkah laku; (c) sebagai usaha mencapai tujuan; (d) sebagai usaha mencapai keselarasan. Karena dalam tingkah laku seseorang mempunyai sebab mengapa ia melakukan hal itu, dan tingkah laku tersebut dibantu oleh adanya suatu dorongan sebagai usaha mencapai tujuan (Edwards, 1972, hal. 25-26).

Untuk pembahasan lebih lanjut, penulis sering menggunakan istilah motivasi untuk menggambarkan dorongan yang timbul dalam diri individu sehubungan dengan pengharapan bahwa tindakan yang dilakukan merupakan alat untuk mencapai tujuan motifnya. Hal ini disebabkan dari penelaahan pustaka banyak ditemukan kecenderungan para ahli yang menggunakan kedua istilah tersebut, motif dan motivasi secara tidak konsisten.

Menurut Martoyo (1990: 137 ) menyatakan bahwa motivasi adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang



diinginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan “dorongan” ini dimaksudkan desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup dan merupakan kecenderungan untuk mempertahankan hidup.

Milton ( 1981: 151) menyatakan bahwa “ Job satisfaction maybe defined as apleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job experiences”. Sedangkan Davis dan Newstroms ( 1993 : 105 ) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

Menurut Maslow seperti yang dikutip Hersey dan Blanchard ( 1993 : 33 ) manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki ( jenjang ), dimana pemenuhannya dapat dilakukan dengan bekerja. Dalam hirarki kebutuhan, urutan kebutuhan manusia sebagai individu yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri / perwujudan diri.

Karena kompleksnya tingkah laku manusia, diperlukan konstruksi-konstruksi motivasi yang secara khusus dapat menerangkan perwujudan tingkah laku-tingkah laku tertentu (Cover dan Appley, 1964, hal. 3-4; 9-12). Konstruksi motivasi yang menerangkan secara khusus dinamakan tingkah laku pencapaian prestasi disebut *need for achievement* atau *achievement motivation* (Murray, 1949, hal. 164-165).

Konsep *achievement motivation* atau motivasi berprestasi pertama kali dipopulerkan oleh McClelland (1953) dan disebut n-ach, yaitu singkatan dari *need for achievement*.

Bahwa dalam diri individu terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya. Konsep motivasi ini dikenal sebagai Social Motive Theory. Adapun kebutuhan yang dimaksud menurut teori motivasi sosial ini, ialah :

- a. *Need for achievement*, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standart kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan hasil pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi kerja tertentu.
- b. *Need for affiliation*, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan dengan orang lain.
- c. *Need for power*, merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak memperdulikan perasaan orang lain.

Ketiga kebutuhan tersebut diatas akan selalu muncul dalam tingkah laku individu, hanya saja dominasi kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan tersebut pada masing-masing individu.

Lebih lanjut McClelland mengemukakan, bahwa semua orang (dalam kehidupan sehari-hari) mempunyai ke tiga motif tersebut hanya kekuatan atau intensitasnya yang tidak sama.

Berdasarkan teori motivasi sosial yang dikemukakan oleh McClelland, maka ada tiga macam motivasi yang mendorong tingkah laku manusia, yaitu :

- a. Motivasi berprestasi
- b. Motivasi berafiliasi
- c. Motivasi berkuasa.

Menurut A. Dale Timpe ( 1992 : 4 ) Dalam membahas motivasi, penting untuk diingat bahwa motivasi tidak dapat dipaksakan. Motivasi harus datang dari diri sendiri, bersifat individual, sengaja, dan bersegi banyak. Motivasi bersifat individual dalam arti bahwa setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat. Motivasi bersifat sengaja karena individu mengendalikan tingkat motivasinya sendiri. Dua sisi penting dari motivasi adalah pembangkitan ( pengaktifan perilaku ) dan pengarahan ( pergerakan kearah tertentu ).

Sifat individual dari motivasi menuntut para manajer untuk mengambil pendekatan tidak langsung, menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para karyawan untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta dengan membuat sistem- sistem imbalan dan hukuman, menegakkan standar, peraturan, kebijakan yang ketat, dan pemeliharaan komunikasi. Gaya manajer juga memberikan andil dalam menciptakan suasana motivasi, terutama bila gaya tersebut mendorong rasa saling percaya.

### 2.3.KINERJA KARYAWAN

Davis dan Newstrom ( 1996 : 341 ) menjelaskan “ Employees need feedback on their performance as a guide to future behavior “. Bagi karyawan baru prestasi kerja merupakan bukti dari pemahaman mereka terhadap pekerjaan, sedangkan bagi karyawan lama prestasi kerja merupakan umpan balik terhadap perilaku baik mereka.

Selanjutnya untuk penilaian prestasi kerja yang berorientasi kemasa depan diterangkan oleh Haryani ( 1995 : 50 ) sebagai memandang kedua arah yaitu :

1. Meninjau kembali kinerja masa lalu dan membandingkannya dengan sasaran yang ditujukan pada bidang- bidang pokok, juga mengidentifikasi apa yang dicapai dan menilai kemajuan;
2. Mengidentifikasi adanya kegagalan atau masalah dan bidang- bidang yang perlu ditingkatkan serta melihat perkembangan dimasa depan dalam hubungannya baik dengan sasaran khusus dan pengembangan individu yang bersangkutan.

Penilaian prestasi kerja pada dasarnya adalah merupakan salah satu faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Langkah mengadakan penilaian ini diungkapkan oleh Martoyo ( 1994 : 83 ) sebagai usaha memanfaatkan sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi secara baik. Oleh karena itu diperlukan suatu informasi yang relevan dan reliable mengenai prestasi kerja setiap karyawan.

Lebih lanjut As'ad ( 1995 : 46 ) menyatakan kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan pada dasarnya hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standard, target sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Noe ( 1994 : 234 ) menyatakan kinerja karyawan sebagai suatu tujuan akhir dan merupakan cara bagi manager untuk memastikan bahwa aktivitas karyawan dan output yang *kongruen* dengan tujuan organisasi. Pentingnya kinerja karyawan, manajemen perlu mengelola masalah ini agar supaya organisasi mampu meraih keunggulan khususnya dibidang sumberdaya manusia.

#### **2.4.HUBUNGAN ANTARA IKLIM ORGANISASI DENGAN MOTIVASI KARYAWAN.**

Individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi menyenangi pekerjaan yang menuntut tanggung jawab pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan dan menentukan pemecahan masalah dalam pekerjaannya, selalu bekerja memperhitungkan resiko dari segala tindakan yang dilakukannya. Ia tidak menyenangi pekerjaan yang terlampau mudah dan terlampau sukar, tetapi ia lebih menyukai pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya sehingga ia dapat mengekspresikan kemampuannya semaksimal mungkin. Individu yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi dalam bekerja selalu

memperhitungkan resiko serta ingin mengetahui hasil kongkrit dari tindakan yang dilakukannya.

Oleh karena itu jika seorang manajer dapat menciptakan iklim organisasi dalam perusahaan yang dapat merangsang munculnya motivasi berprestasi karyawannya, maka dapat diharapkan produktivitas kerja yang tinggi dapat dicapai.

McClelland (dalam Atkinson, 1958, hal. 438) mengemukakan, bahwa timbulnya motivasi untuk melakukan suatu perbuatan berasal dari adanya interaksi antara motif dengan faktor-faktor situasi yang dihadapi.

Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan tingkah laku para pekerja. Bilamana iklim bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya, memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi), maka dapat diharapkan adanya peningkatan prestasi kerja yang lebih baik dari pada sebelumnya. Sebaliknya, bilamana iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan kebutuhan dan motivasi pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan kerja berkurang. Dengan perkataan lain tingkah laku pekerja dalam suatu organisasi ditentukan interaksi antara kebutuhan individu dengan lingkungan organisasi yang mereka rasakan.

Oleh karena itu, hanya pada iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi, dimana tekanan diletakkan pada pencapaian tujuan, akan timbul tingkah laku kreatif dan produksi yang tinggi. Iklim organisasi yang berorientasi pada

prestasi mengakibatkan kepuasan kerja tinggi, sikap kelompok yang positif dan tingkat motivasi yang tinggi.

Individu yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi menyenangi pekerjaan yang menuntut tanggung jawab pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan atau menemukan pemecahan masalah dalam pekerjaannya. Oleh karena itu dengan menciptakan iklim organisasi dimana anggota diberi tanggung jawab dalam melaksanakan tugas serta dapat mengambil keputusan dan memecahkan masalah yang dihadapi tanpa harus melibatkan atasan atau orang lain akan menumbuhkan rasa percaya diri pada karyawan sehingga dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih berprestasi lagi dalam bekerja.

Davis (1962, hal. 437) mengemukakan, bahwa dengan mengikutsertakan karyawan dalam pemecahan masalah dalam suatu organisasi kerja akan mempertinggi motivasi kerja mereka. Motivasi kerja disini dapat diartikan motivasi untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik, karena perwujudan taraf motivasi berprestasi yang tinggi dalam bentuk tingkah laku yang berorientasi pada pencapaian prestasi, terutama pada pekerjaan-pekerjaan yang tidak rutin menuntut kemampuan individual dan taraf upaya mental yang tinggi, serta peranan dalam membuat keputusan dan memecahkan masalah (McClelland, 1961, hal. 216-226). Oleh karena itu Murray mengusulkan agar motivasi berprestasi perlu untuk dipertimbangkan dalam lapangan kerja (Steers dan Spencer, 1977).

Dari uraian tersebut diatas, maka dapatlah disimpulkan bahwa motivasi berprestasi karyawan dapat ditingkatkan apabila iklim organisasi merangsang motivasi berprestasi. Melalui iklim organisasi yang diciptakan, seorang manajer dapat mengelola motivasi-motivasi karyawannya.

## **2.5.MOTIVASI KARYAWAN DAN PENINGKATAN KINERJA**

Hakikat pendekatan-pendekatan sifat atau ciri dalam perilaku organisasi adalah bahwa para karyawan mempunyai karakteristik-karakteristik kepribadian yang mantap, seperti misalnya ketergantungan, kecemasan dan mudah bergaul yang secara bermakna mempengaruhi sikap-sikap mereka terhadap reaksi dan adegan organisasional. Orang dengan ciri tertentu cenderung relatif konsisten dalam sikap dan perilaku mereka dengan berjalannya waktu dan dalam melintasi situasi-situasi. (B.M. Staw dan J. Ross 1985 dalam Robbins 1996).

Sedikit orang akan memperdebatkan pendapat bahwa ada beberapa atribut individu yang mantap yang mempengaruhi pengalaman dalam dan reaksi terhadap tempat kerja. Dua masalah penting muncul bila menggunakan ciri-ciri untuk menjelaskan sebagian besar dari perilaku dalam organisasi. Pertama, sejumlah cukup besar bukti menunjukkan bahwa adegan organisasional merupakan situasi yang kuat, memiliki dampak yang besar pada sikap dan perilaku karyawan. Kedua, data riset yang tumbuh terus menyatakan bahwa individu-individu bersifat sangat adaptif (mudah menyesuaikan diri) dan ciri kepribadian-kepribadian berubah menanggapi situasi-situasi organisasi. Kendala



formal dan informal ini mendorong para karyawan untuk mengambil sikap dan perilaku yang konsisten dengan peran organisasional mereka, jadi meminimalkan efek dari ciri-ciri kepribadian. Ciri-ciri seorang individu akan diubah oleh organisasi ke dalam mana individu itu berpartisipasi. Jadi, kepribadian seseorang tidaklah tetap mantap selama berlalunya waktu, namun diubah oleh semua organisasi dalam ia mengambil bagian. Jika kepribadian individu itu berubah sebagai akibat paparan ke adegan-adegan organisasional, dalam makna apakah individu itu dapat dikatakan mempunyai ciri-ciri yang secara konsisten mempengaruhi reaksi terhadap adegan-adegan itu. Orang yang sering memperagakan keluwesan situasional bila mereka berhadapan pada peran yang berbeda dan situasi perusahaan yang berbeda. (Davis-Blake dan Newton J.W 1989).

Ada beberapa variabel yang mempengaruhi individu dalam meningkatkan kinerjanya : karakteristik biografis, kemampuan, kepribadian dan belajar. Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan di Amerika menunjukkan bahwa usia tampaknya tidak mempunyai hubungan dengan produktivitas. Pekerja tua dan mereka yang masa kerjanya panjang lebih kecil kemungkinan untuk minta berhenti; dan karyawan yang menikah absensinya lebih rendah, tingkat keluarnya lebih rendah, dan melaporkan kepuasan dan motivasi yang lebih tinggi dari pada karyawan bujangan (Robbins,1996).

Kemampuan mempengaruhi langsung tingkat kinerja dan kepuasan serta motivasi seorang karyawan lewat kesesuaian kemampuan-pekerjaan. Jika

diandaikan ada hasrat manajemen untuk memperoleh kesesuaian yang kompatibel, yang dapat dilakukan : Pertama, suatu proses seleksi yang efektif akan memperbaiki kesesuaian itu. Suatu analisis pekerjaan akan memberikan informasi mengenai pekerjaan-pekerjaan yang dewasa ini sedang dilakukan dan kemampuan yang diperlukan individu-individu untuk melakukan pekerjaan dengan memadai. Kedua keputusan promosi dan transfer yang mempengaruhi individu yang sudah dipekerjakan dalam organisasi hendaknya disesuaikan dengan kemampuan calon. Ketiga, kesesuaian dengan meneliti pekerjaan itu agar menandingi dengan lebih baik kemampuan pemangkunya. Sering dapat dibuat modifikasi dalam pekerjaan itu sehingga tidak mempunyai dampak yang bermakna dari seorang karyawan tertentu (Robbins, 1996).

Kepribadian menawarkan garis panduan umum yang dapat membimbing ke Kinerja efektif. Dengan demikian, keputusan mengenai pemekerjaan, transfer dan promosi dapat diperbaiki. Karena karakteristik kepribadian menciptakan parameter-parameter untuk perilaku orang-orang, karakter itu memberikan pada kita kerangka untuk meramalkan perilaku. Kita dapat melihat pada karakteristik kepribadian tertentu yang cenderung dikaitkan dengan sukses pekerjaan, mengetes ciri-ciri ini, dan menggunakan data untuk membuat seleksi agar lebih efektif. Kemungkinan besar seorang yang menerima baik aturan, kepatuhan, dan ketergantungan dan nilainya rendah mengenai keterbukaan terhadap pengalaman akan merasa lebih nyaman dalam pekerjaan perakitan yang terstruktur daripada

sebagai seorang peneliti atau seorang karyawan yang pekerjaannya menuntut derajat kreativitas yang tinggi (Robbins,1996).

## **2.6.PENELITIAN TERDAHULU**

Penelitian yang berkaitan dengan motivasi, kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan yaitu Analisis Kepuasan Kerja Karyawan di PT Indo Acidatama Chmichal Industry Surakarta oleh Rudy Ananda Limiadi (1996). Variabel yang diteliti meliputi Variabel motivasi yang terdiri dari fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Variabel Kinerja karyawan meliputi produktivitas, tingkat absensi, dan tingkat keluar masuknya karyawan. Untuk kepuasan kerja karyawan meliputi tantangan kerja, imbalan, kondisi kerja, rekan kerja, kesesuaian kerja dengan kepribadian. Dari hasil penelitian didapatkan variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap variabel motivasi dan kinerja karyawan.

Penelitian lainnya yang berkaitan dengan motivasi, kepuasan karyawan dan peningkatan kinerja karyawan yaitu dilakukan oleh Iwan Setiawan (2000) menunjukkan bahwa minat karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dipengaruhi oleh identitas tugas, kepentingan tugas, otonomi, tantangan kerja, kondisi kerja dan kesesuaian kerja dengan kepribadian. Variabel variasi ketrampilan, umpan balik, imbalan penghargaan dan rekan bekerja tidak signifikan terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Dari hasil penelitian perilaku karyawan didapatkan hasil yang sangat utama dari karyawan

terdorong untuk bekerja pada perusahaan yaitu kesesuaian kerja dengan kepribadian.

Penelitian yang lain oleh IA. Joko Suyanto (1997), menunjukkan bahwa iklim organisasi yang diukur dengan menggunakan skala pengukuran iklim organisasi yang terdiri dari tiga faktor yaitu Structure, Responsibility, Reward mempunyai hubungan yang positif dengan Motivasi Berprestasi yang diukur dengan menggunakan skala pengukuran motivasi berprestasi yang terdiri dari Perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan, Tidak takut gagal dan berani menanggung resiko, dan Mempunyai perasaan tanggung jawab personal. Hasil yang diperoleh ternyata iklim organisasi di PDAM Karanganyar baik, sedangkan Motivasi berprestasi karyawannya tinggi.

Dari ketiga hasil penelitian tersebut ditambah dengan beberapa teori, maka dalam penelitian ini akan digunakan Iklim Organisasi dan Motivasi dalam meningkatkan Kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora Sebagai Acuan dalam pembuatan kerangka berpikir teoritis.

## **2.7. HUBUNGAN DAN PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN TERDAHULU**

Penelitian yang telah dilakukan oleh IA. Joko Suyanto (1997), tentang hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi berprestasi karyawan PDAM Kabupaten Daerah Tingkat II Karanganyar hampir sama dengan penelitian ini

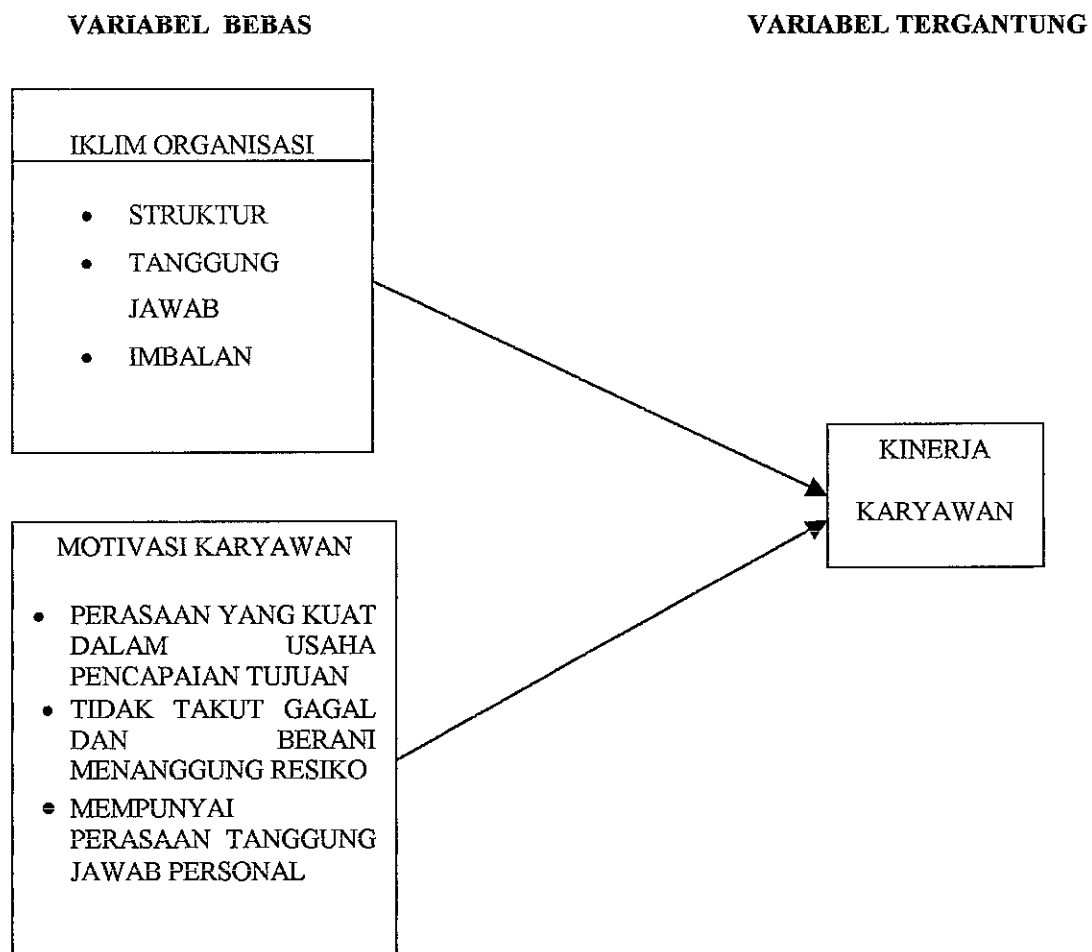
terutama menyangkut variabel penelitian. Perbedaan terdapat pada lokasi penelitian, metode analisis, dan variabel antara.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Iwan Setiawan (2000) tentang analisis nilai motivasi dan kepuasan karyawan terhadap minat peningkatan kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Panca Wira Mustika, dan penelitian Rudy Ananda Limiadi (1996) tentang motivasi, kepuasan kerja, dan peningkatan kinerja karyawan hampir sama pula dalam analisis kinerjanya, sedangkan variabel yang lainnya berbeda.

## 2.8.KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Atas dasar latar belakang masalah dan telaah pustaka yang diuraikan diatas diambil kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut :

**Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis**



Narasi dalam kerangka berpikir adalah :

1. Iklim organisasi ini terdiri dari 3 (tiga) variabel yaitu struktur (structure), tanggung jawab (responsibility), imbalan (reward).
2. Iklim organisasi dan motivasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Variabel motivasi terdiri dari 3 variabel yaitu perasaan yang kuat dalam usaha pencapaian tujuan, tidak takut gagal dan berani menanggung resiko, mempunyai perasaan tanggung jawab personal.
4. Variabel bebas berpengaruh terhadap variabel tergantung, dalam hal ini kinerja karyawan.

## **2.9. HIPOTESIS**

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas, maka melalui penelitian yang dilakukan ini, penulis ingin membuktikan secara empiris dengan menunjukkan suatu hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian yang dilakukan ini, yaitu:

- H1 : Diduga Iklim Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H2 : Diduga Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H3 : Diduga Iklim Organisasi dan Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ini mempunyai arti, bahwa Diduga semakin kondusif iklim organisasi , maka akan semakin tinggi motivasi dan juga semakin baik pula kinerja karyawan, demikian pula sebaliknya, Diduga semakin tidak kondusif iklim organisasi, maka akan semakin rendah motivasi dan semakin rendah pula kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1.JENIS DAN POPULASI**

Jenis penelitian ini adalah penelitian terapan, karena dilakukan secara sistematis terhadap masalah dengan tujuan untuk digunakan dengan segera untuk keperluan tertentu. Hasil penelitian tidak perlu sebagai satu penemuan baru, tetapi merupakan aplikasi baru dari penelitian yang telah ada sebelumnya. Penelitian terapan ini memilih masalah yang ada hubungannya dengan keinginan masyarakat atau sekelompok masyarakat serta untuk memperbaiki praktek-praktek yang ada.

Setiap mengadakan penelitian terlebih dahulu harus ditentukan obyek-obyek penelitian dan besarnya populasi yang ada. Jumlah populasi ini erat hubungannya dengan sumber data yang diteliti. Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Amerta Kabupaten Blora di Wilayah Kabupaten Blora yang memiliki satu (1) kantor cabang dan enam (6) kantor unit.

Alasan pemilihan lokasi berdasarkan kantor cabang dan kantor unit itu dengan asumsi mencerminkan kebutuhan dan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan tersebut adalah besar. Dengan demikian perusahaan tersebut dituntut untuk lebih meningkatkan perhatiannya kepada para karyawannya agar dapat memberikan kepuasan pelayanan kepada para pelanggan.



Untuk itu populasi yang diteliti adalah seluruh karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora sejumlah 92 orang karyawan yang berada di Kantor Pusat Blora, Cabang Cepu, dan Unit IKK kecamatan Ngawen, Kunduran, Todanan, Randublatung, Kradenan, dan Kedungtuban.

### **3.2. VARIABEL PENELITIAN DAN DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL**

Variabel Bebas : Iklim Organisasi dan Motivasi

Variabel Tergantung : Kinerja Karyawan

1. Iklim Organisasi yang merupakan persepsi karyawan terhadap suasana psikologis dalam lingkungan organisasi tempat mereka bekerja, diukur dengan menggunakan tiga faktor yaitu *Structure*, *responsibility*, dan *reward*
2. Motivasi merupakan kekuatan relatif dari dorongan yang timbul dalam diri karyawan mengandung tiga karakteristik yang mencerminkan tingkah laku seseorang yang mempunyai prestasi tinggi, yaitu diukur dengan menguji perasaan yang kuat dalam usaha pencapaian tujuan, tidak takut gagal dan berani menanggung resiko serta mempunyai perasaan tanggung jawab personal.

3. Kinerja Karyawan ( Performance/Prestasi kerja karyawan ) merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu didalam melaksanakan suatu pekerjaan, dalam pengukuran diberikan daftar pertanyaan yang diuji tentang perilaku karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

### **3.3. SUBJEK PENELITIAN**

Subjek penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora yang meliputi seluruh karyawan pada semua tingkatan.

Subjek penelitian ini mempunyai ciri atau karakteristik sebagai berikut :

1. Karyawan di PDAM Kabupaten Blora.
2. Telah bekerja di PDAM Kabupaten Blora.
3. Karyawan pada semua tingkatan.

Studi ini merupakan studi sensus dimana proses pengambilan populasinya adalah dari karyawan PDAM Kabupaten Blora sejumlah 92 orang. Dari sejumlah 92 orang yang terbagi dalam 3 bagian yaitu tingkat Direksi,tingkat Manajer ( Kabag, Kacab, Ka.Unit ), dan tingkat pelaksana / staff kemudian diberikan pertanyaan-pertanyaan (kuisisioner) dengan skala pengukuran, ternyata dari 92 orang yang diberi kuisisioner yang mengembalikan 75 orang, dan 75 kuisisioner yang kembali tersebut diolah dengan diuji dengan uji statistik.

### **3.4. METODE PENGUMPULAN DATA**

Data yang diperlukan untuk mengukur variabel bebas dan antara adalah data primer. Untuk mendapatkan data primer ini diperlukan metode wawancara, observasi dan kuisisioner. Metode ini dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang sejarah perusahaan dan informasi lain yang mendukung. Wawancara dilakukan dengan kepala bagian umum. Selain itu juga mendatangi langsung karyawan untuk mengisi pertanyaan yang telah disiapkan.

Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data primer ini adalah daftar pertanyaan ( kuisisioner ). Daftar pertanyaan ini akan diisi sendiri atau dijawab langsung oleh responden yang telah ditentukan.

Dalam pengumpulan ini menggunakan metode skala, skala yang dipergunakan adalah untuk mengukur persepsi karyawan terhadap iklim organisasi dan kekuatan relatif motivasi berprestasi karyawan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Blora.

#### **3.4.1. Skala Pengukuran Iklim Organisasi**

Skala untuk mengukur iklim organisasi yang dipergunakan dalam penelitian ini merupakan modifikasi faktor-faktor iklim organisasi yang dikemukakan Bitwin dan Stringer (Gibson, Ivancevich. B. Donneley, 1973, hal. 319-322) serta yang digunakan Kolb, Rubin, McIntyre (1971, Hal. 791).

Faktor-faktor iklim organisasi yang akan dipergunakan ini sudah pernah dipergunakan oleh Isnanto Bachtiar Senoadi (1984) dan Ani

Suprpti (1988). Karena sampel penelitian ini mempunyai kondisi yang berbeda dan subjek penelitian Isnanto Bavhtiar Senoadi, maka skala pengukuran iklim organisasi dalam penelitian ini disesuaikan dengan situasi dan kondisi PDAM Kabupaten Blora.

Dari sembilan alat ukur iklim organisasi yang ada, dalam penelitian hanya dikemukakan tiga faktor saja. Dengan alasan adanya peraturan-peraturan yang dikeluarkan Pemerintah Pusat kemudian ditindaklanjuti di masing-masing Kabupaten terdapat tiga faktor yang relevan dan dominan dengan lingkungan PDAM. Ketiga faktor tersebut adalah *Structure*, *Responsibility* dan *Reward*.

Skala iklim organisasi yang dipergunakan ini terdiri dari 26 pertanyaan, penyebaran nomor pertanyaan-nomor pertanyaan tersebut dalam masing-masing faktor dilihat pada tabel 2.

Tabel 2

Nomor Tiap-Tiap faktor Skala Pengukuran Iklim Organisasi

No.	Faktor-Faktor	Nomor	Jumlah
1.	Structure	1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25	9
2.	Responsibility	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23	8
3.	Reward	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 26	9
Jumlah			26

Pertanyaan-pertanyaan dalam skala iklim organisasi ini bersifat favourable dan unfavourable. Pada setiap pertanyaan disediakan empat kemungkinan jawaban yang bergerak dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju, yang mana jawabnya berjenjang dari 4 (empat) sampai dengan 1 (satu) untuk pertanyaan yang positif dan 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) untuk pertanyaan negatif.

#### **3.4.2. Skala Pengukuran Motivasi Berprestasi**

Sesuai dengan pendapat para ahli, bahwa untuk melihat motivasi seseorang tidak bisa dilakukan secara langsung tetapi melalui tingkah laku (Wexley dan Yukl, 1979). Maka untuk menangkap kekuatan relatif motivasi berprestasi segalanya juga melalui tingkah laku yang mempunyai karakteristik sebagai pencerminan motivasi berprestasi.

Dalam penyusunan skala pengukuran motivasi berprestasi penulis menggunakan kerangka faktor-faktor *achievement motivation* dari McClelland yang digunakan oleh Ani Suprapti dalam menyusun skala motivasi berprestasi (dalam tesisnya, hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi berprestasi karyawan Hotel Ambarukmo, tahun 1988).

Untuk disesuaikan dengan kondisi sampel penelitian diadakan perubahan nomor-nomor yang dianggap dapat mengungkap kekuatan relatif motivasi berprestasi karyawan PDAM Kabupaten Blora.

Adapun yang mengungkap motivasi berprestasi ini mengandung tiga karakteristik mencerminkan tingkah laku seseorang yang mempunyai prestasi tinggi, yaitu :

- a. Perasaan yang kuat dalam usaha pencapaian tujuan (Pt)
- b. Tidak takut gagal dan berani menanggung resiko (Gr)
- c. Mempunyai perasaan tanggung jawab personal (Tj)

Ketiga karakteristik tersebut dijadikan pedoman dalam penyusunan skala untuk mengukur motivasi berprestasi masing-masing karakteristik diungkap dalam nomor-nomor pertanyaan seperti pada Tabel 3.

Tabel 3

Nomor Tiap-Tiap Karakteristik Skala Pengukuran Motivasi Berprestasi

No.	Karakteristik	Nomor	Jumlah
1.	Perasaan yang kuat (Pt)	1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31	11
2.	Tidak takut gagal (Gr)	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29	10
3.	Tanggung Jawab (Tj)	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 32	11
Jumlah			32

Setiap pertanyaan disediakan empat kemungkinan jawaban yang bergerak dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju.

Nomor-nomor dalam skala motivasi berprestasi ini terdiri dari dua bagian, yaitu kelompok nomor yang positif ialah nomor yang berisi pertanyaan yang merupakan ciri-ciri dari motivasi berprestasi (*favourable*

*statement*), dimana jawaban sangat setuju mempunyai bobot paling tinggi empat (4) karena pertanyaan dalam kelompok nomor positif ini diasumsikan mendukung ciri-ciri motivasi berprestasi yang tinggi. Dan selanjutnya kelompok nomor negatif yaitu kelompok yang berisi pertanyaan yang bukan merupakan ciri-ciri dari motivasi berprestasi (*unfavourable statement*).

### 3.4.3. Skala Pengukuran Kinerja Karyawan

Skala untuk mengukur Kinerja Karyawan yang dipergunakan dalam penelitian ini merupakan modifikasi. Pertanyaan-pertanyaan yang akan dipergunakan untuk pengukuran kinerja karyawan ini sudah pernah dipergunakan oleh Iwan Setiawan (2000) untuk melihat perilaku karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Karena sampel penelitian ini mempunyai kondisi yang berbeda, maka disesuaikan pula dengan kondisi PDAM Blora. Skala Kinerja Karyawan yang dipergunakan terdiri dari 13 nomor pertanyaan yang penyebarannya dapat dilihat dalam tabel 4.

Tabel 4

Nomor Pertanyaan Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan	Nomor	Jumlah
1.	Penilaian minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya	1 – 13	13
Jumlah			13

### **3.5.UJI COBA ALAT UKUR**

Tujuan uji coba ini untuk menghindari pertanyaan-pertanyaan yang kurang jelas maksudnya dan meniadakan penggunaan kata-kata yang terlalu asing bagi subjek penelitian, juga bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas skala pengukuran.

Pelaksanaan uji coba dilakukan terhadap karyawan-karyawan PDAM Kabupaten Blora sebanyak 75 orang .

#### **3.5.1.Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur**

Satu alat ukur yang baik harus memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas yang tinggi. Validitas suatu alat ukur seberapa cermat suatu alat ukur melakukan fungsi ukurnya. Tes hanya dapat melakukan fungsinya dengan cermat kalau ada sesuatu yang diukurnya. Jadi untuk dikatakan valid, suatu alat ukur harus mengukur sesuatu dan melakukannya dengan cermat (Saifuddin Azwar, 1986, hal. 55).

Reliabilitas alat ukur pada prinsipnya menunjukkan sejauhmana pengukuran itu dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama (Safuddin Azwar, 1986, hal. 6).



### 3.5.2. Validitas Alat Ukur

Untuk menguji valid atau tidak suatu alat ukur, dibutuhkan kriteria sebagai alat pendamping. Kriteria ini dapat berupa kriteria luar, yang kriteria diambil dari luar alat pengukur itu sendiri dan bisa berupa kriteria dalam yang diambil dari alat ukur itu sendiri yaitu skor total.

Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan terhadap skala pengukuran iklim organisasi, skala pengukuran motivasi berprestasi dan kinerja karyawan dengan menggunakan kriteria pembandingan yang berasal dari alat ukur itu sendiri.

Teknik statistik yang dipergunakan adalah teknik korelasi *product moment* angka kasar dari Karl Pearson dengan rumus (Guilford dan Fruchter, 1973, hal. 85), sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \dots\dots(1)$$

Keterangan :

N = Jumlah subjek

X = Nilai tiap nomor

Y = Skor tiap-tiap faktor

$r_{xy}$  = adalah koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y.

Setelah koefisien validitas diperoleh, langkah berikutnya adalah melakukan koreksi dengan tujuan untuk memperoleh hasil yang lebih akurat. Koreksi dilakukan dengan menggunakan rumus koreksi Part Whole, dengan rumus (Guilford dan Fruchter, 1973, hal. 321), sebagai berikut :

$$r_{pq} = \frac{r_{tp} \cdot SD_t - SD_p}{\sqrt{SD_t^2 + SD_p^2 - 2 \cdot r_{tp} \cdot SD_t \cdot SD_p}} \quad \dots\dots (1)$$

Keterangan :

$r_{pq}$  = koefisien korelasi antara variabel x dan variabel y setelah dilakukan koreksi

$r_{tp}$  = koefisien korelasi product moment

$SD_t$  = Deviasi standart total

$SD_p$  = Deviasi standart bagian

Pemilihan nomor-nomor yang akan digunakan untuk mengungkap iklim organisasi dan motivasi berprestasi adalah berdasarkan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

- Angka koefisien korelasi nomor dengan total diatas 250.

- Dua nomor yang mengungkap aspek yang sama dipilih salah satu yang koefisien korelasinya lebih tinggi.

### 3.5.3. Uji reliabilitas Alat Ukur

Untuk menguji reliabilitas alat ukur penelitian ini digunakan teknik *split-half*, yaitu membelah tes menjadi dua bagian dengan cara *add-even* (genap-ganjil). Kedua belahan tersebut dikorelasikan dengan teknik korelasi product moment, dengan rumus (1), dengan catatan :

N = Jumlah subjek

X = Nilai belahan I (genap)

Y = Nilai belahan II (ganjil)

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara X dan Y.

Kemudian dilakukan estimasi reliabilitas keseluruhan alat ukur dengan menggunakan formula Spearman Brown, apabila terdapat alasan kuat untuk menganggap bahwa kedua belahan tersebut yaitu Y1 dan Y2 paralel (Saifuddin Azwar, 1986, hal. 19), dengan rumus :

$$r_{xx} = \frac{2r_{y1y2}}{1 + r_{y1y2}}$$

Keterangan :

$r_{xx}$  = koefisien reliabilitas

$r_{y1y2}$  = koefisien korelasi product moment antara belahan genap dan belahan ganjil.

Apabila distribusi skor pada Y1 dan belahan Y2 tidak memiliki varians yang sama atau tidak cukup alasan untuk menganggap kedua belahan tersebut paralel, maka estimasi alpha (Cronbach, 1951 dalam Saifuddin Azwar, 1986, hal. 26) dengan rumus :

$$\alpha = \frac{2\{Sx^2 - (Sy1^2 + Sy2^2)\}}{Sx^2}$$

Keterangan :

$Sy_j^2$  = Varians skor subyek pada belahan  $Y_j$ ;  $j : 1, 2$

$Sx^2$  = Varians skor subyek pada keseluruhan X

$\alpha$  = Koefisien reliabilitas alpha

Sedangkan untuk pembelahan dua belahan yang tidak sama panjang maka estimasi yang dilakukan adalah dengan mempergunakan formula dari Feldt (1975, dalam Saifuddin Azwar, 1985, hal. 49), dengan rumus :

$$r_{xx} = \frac{4 Sy1y2}{Sx^2 - \left( \frac{Sy1^2 - Sy2^2}{Sx^2} \right)^2}$$

Keterangan :

$Sy_1y_2$  = Kovarians belahan  $Y_1$  dan  $Y_2$

$Sy_j^2$  = Varians belahan  $Y_j$ ;  $j = 1,2$

$Sx^2$  = Varians skor total  $X$ .

#### **3.5.4. Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Organisasi . Motivasi Berprestasi dan Kinerja Karyawan**

Uji validitas dan reliabilitas ini pernah dilakukan oleh Ani Suprapti, 1988 dalam penelitian terhadap karyawan hotel Ambarukmo untuk mengungkapkan iklim organisasi dan motivasi berprestasi.

Sehingga pada uji validitas dan reliabilitas ini penulis mengungkapkan cara analisis yang sama yaitu, analisis validitas nomor secara total terhadap nomor-nomor iklim organisasi dan motivasi berprestasi. Kemudian dilakukan analisis reliabilitas, yang mana diperoleh bahwa koefisien reliabilitas skala pengukuran iklim organisasi sebesar 8936 ( $Sx^2 = 120.820$ ).

#### **3.6. UJI PENYIMPANGAN EKONOMETRIKA**

Penyimpangan asumsi klasik ini dimaksudkan untuk menghadapi permasalahan yang ada ( analisis yang menjadi bias ) yaitu terhadap adanya

pengaruh *Multi Colinearity*, *Heteroscedasticity* dan *Auto Corelation* dengan cara sebagai berikut :

➤ **Uji Multi Colinearity** ( Gujarati, 1997 ) antara lain:

Uji ini digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas.

1. Kolinearitas seringkali diduga karena  $R^2$  tinggi ( 0,7 – 1 ) dan ketika derajat nol juga tinggi, tetapi sangat sedikit bahkan tidak satupun koefisien regresi parsial yang secara individual penting secara statistik atas dasar pengujian t yang konvensional.
2. Jika  $R^2$  tinggi, ini berarti bahwa uji F dari prosedur analisis varians dalam sebagian kasus akan menolak  $H_0$  bahwa nilai koefisien kemiringan parsial secara simultan sebenarnya adalah nol meskipun uji t sebaliknya.
- 3 Meskipun korelasi derajat nol yang tinggi mungkin mengusulkan kolinearitas, tidak perlu bahwa mereka tinggi berarti mempunyai kolinearitas dalam satu kasus spesifik. Untuk meletakkan persoalan agar secara teknik, korelasi derajat nol yang tinggi merupakan kondisi yang cukup tapi tidak perlu adanya kolinearitas karena hal ini dapat terjadi meskipun melalui korelasi derajat nol atau sederhana relatif rendah ( kurang dari 0,5 ).

Adapun pedoman untuk suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah ( Santoso, Singgih 2000 ):

- mempunyai nilai VIF disekitar angka 1
- mempunyai angka tolerance mendekati 1
- koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah (dibawah 0,5).

#### ➤ Uji Heteroscedasticity

Uji *Heteroscedasticity* ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pancaran dari variabel-variabel. Selain itu menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut **Homoskedastisitas**. Dan jika varians berbeda disebut **Heteroskedastisitas**. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Heteroskedastisitas merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya *variance* yang terlalu menyolok.

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatter plotnya* dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance* dari *u*, *decreasing variance of u* dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak dalam menyebar disekitar garis diagonal dan

mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas tetapi homoskedastisitas.

#### ➤ Uji Auto Corellation

Uji *Auto Corellation* ini untuk mengetahui gangguan-gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi liner ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi.

Untuk mengetahui ada / tidaknya *Auto Corellation* ini digunakan uji Durbin-Watson (D-W), dimana DW tabel adalah sebagai berikut: Batas dalam ( $du$ ) = 1,63 dan Batas Luar ( $dl$ ) = 1,72. Dikatakan tidak terjadi *Auto Corellation* bila :  $DW < 4 - du$ . Apabila hasil dari pengujian ekonometrika tersebut tidak ditemukan adanya indikator penyimpangan, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut telah memenuhi syarat ekonometrika (asumsi penyimpangan klasik) untuk analisis regresi.

namun demikian secara umum dapat diambil patokan:

- Angka D-W dibawah  $-2$  berarti ada auto korelasi positif.
- Angka D-W diantara  $-2$  sampai  $+2$  berarti tidak ada auto korelasi.
- Angka D-W diatas  $+2$  berarti ada auto korelasi negatif.



### 3.7.ALAT ANALISIS DATA

Data yang diperoleh dari angket kemudian disusun dalam bentuk tabel yang berfungsi sebagai alat analisis data terdiri dari :

1. Seluruh tabel skor penelitian tiap responden dikumpulkan dan diolah menjadi tabel yaitu tabel daftar nilai skor penelitian seluruh responden (lampiran)
2. Untuk memudahkan menganalisis data pada pengujian hipotesa pada penelitian ini digunakan model regresi berganda dan korelasi.

➤ Model Regresi Berganda

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

$\beta_0$  : Intercept

$\beta_1, \beta_2$  : Koefisien Iklim Organisasi dan Motivasi

$X_1$  : Iklim Organisasi

$X_2$  : Motivasi

➤ Model Korelasi

$$r = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Keterangan:

r : Koefisien Korelasi

X,Y : Variabel

n : Banyak data

$X_i$  : Frekwensi kelas interval dari variabel X

$Y_i$  : Frekwensi kelas interval dari variabel Y

3. Dari tabel data nilai skor seluruh responden kemudian untuk memudahkan perhitungan dalam analisis ini dibantu dengan program komputer menjadi berkas data SPSS.

### 3.8.UJI HIPOTESIS

Proses pengujian hipotesis koefisien regresi menggunakan taraf signifikansi sebesar 0,05. Kemudian dihitung juga SSR ( *Sum of Squares from The Regression* ) dan SSE ( *Sum of Squares from Sampling Error* ) dengan rumus sebagai berikut :

$$SSR = b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y \quad SSE = \sum (Y - Y')^2$$

Setelah didapat nilai – nilai dengan rumus diatas maka dapat dilakukan uji F untuk melihat pengaruh *independent variabel* terhadap *dependent variabel* secara bersama-sama dengan rumus sebagai berikut :

$$F = \frac{\frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y}{k}}{\frac{\sum (Y - Y')^2}{(n - k - 1)}}$$

Secara hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

H<sub>0</sub> : b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, ..., b<sub>m</sub> = 0, berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

H<sub>1</sub> : b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, ..., b<sub>m</sub> ≠ 0, berarti secara simultan variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Bila : F hitung < F tabel → H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak  
 F hitung > F tabel ← H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima

Setelah dilakukan uji F maka dilakukan uji t untuk melihat pengaruh *independent variable* terhadap *dependent variabel* secara satu-persatu dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{b_1 - \beta_1}{S_{b_1}}$$

Secara hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

$H_0 : b = 0$ , berarti variabel independen (  $x_1, x_2, \dots$  ) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (  $Y$  ).

$H_1 : b \neq 0$ , berarti variabel independen (  $x_1, x_2, \dots$  ) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (  $Y$  ).

Bila :  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$  maka  $H_0$  diterima, variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

$t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  maka  $H_0$  diterima, variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1. GAMBARAN UMUM TENTANG PDAM KABUPATEN BLORA**

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora merupakan Perusahaan milik Pemerintah Daerah dan juga merupakan kelengkapan Otonomi Daerah yang fungsinya menyediakan sarana air bersih di kawasan Kabupaten Blora.

Dilihat dari kebutuhan untuk hidup, air bersih layak minum merupakan sesuatu yang sangat potensial, karena akan langsung menyentuh derajat kesehatan masyarakat serta daya guna dan hasil guna dari masyarakat itu sendiri untuk menggerakkan pembangunan bangsa dengan segala aspek yang menyertainya. Dari sinilah nampak penting air bersih perlu dijaga kelestariannya dengan pengelolaan yang dilakukan oleh tenaga-tenaga profesional. Agar tujuan tersebut bisa dicapai, maka pemerintah tidak ragu-ragu berupaya meningkatkan kemampuan para aparat pengelola air bersih.

Untuk penyelenggaraan usahanya, asas-asas ekonomi perusahaan digunakan dalam suatu kesatuan sistem perekonomian Pancasila yang mengacu pada demokrasi ekonomi yang berfungsi sebagai alat guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Di Kabupaten Blora pada tahun 1926 telah ditemukan bangunan air minum dari mata air Kajar  $\pm$  15 km dari kota Blora, dialirkan ke kota Blora dengan

kapasitas 3 lt/dt, kemudian baru pada tahun 84/84 ada pembangunan air bersih 20 lt/dt dengan sistem pengolahan lengkap air baku dari kota Blora ± 12 km.

Dengan meningkatnya jumlah penduduk yang semakin meningkat melalui dana Loan ADB, kebutuhan air bersih ditingkatkan dari 20 lt/dt menjadi 40 lt/dt. Pengelola operasional oleh badan Pengelola Air Minum Kabupaten Blora dengan SK Direktorat Jendral Cipta Karya NO. 141/KPTS/CK/VIII/1983 tanggal 20 Agustus 1983 dan baru tanggal 17 Februari 1993, telah dialih statuskan menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora.

#### **4.1.1.Landasan Hukum**

Landasan penting dalam peningkatan status dari Badan Pengelola Air Minum menjadi salah satu Perusahaan Daerah Air Minum antara lain adalah :

- Peraturan Daerah Kabupaten Blora Nomor : I tahun 1991 tentang pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora.
- Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Nomor : 16/KPTS/1992 tanggal 17 Januari 1992.
- Berita Acara Serah Terima dari Gubernur Jawa Tengah kepada Bupati Blora Nomor : 539/60 dan 535/695 tanggal 17 Februari 1992.

#### **4.1.2. Misi dan Visi Perusahaan**

Dengan melakukan penelaahan apa sesungguhnya bidang usaha PDAM, apa sesungguhnya produk PDAM, seperti apa “pasar” PDAM dan

siapa konsumennya, siapa pemilik PDAM dan apa keinginan mereka, maka PDAM menyatakan misinya sebagai berikut :

- *Meningkatkan kualitas dan kontinuitas pelayanan air bersih di kabupaten Blora.*
- *Meningkatkan derajat hidup masyarakat kabupaten Blora melalui teknologi penyedia air bersih yang memenuhi standar kualitas.*

PDAM Blora merumuskan dan mengartikulasikan visi bersama yang akan membentuk suatu filosofi yang menjadi keyakinan utama dan motivasi bagi segenap jajaran di PDAM dalam menentukan bentuk dan arah pengembangan usaha perusahaan. Visi bersama ini diartikulasikan dalam untaian prinsip dan wawasan sebagai berikut :

- *Penyedia air bersih handal dan efisien*

Handal dalam arti peningkatan pelayanan pada umum kemarau, efisien diartikan penekanan biaya pada segala bidang operasional dengan mengutamakan kepentingan pelayanan kepada konsumen.

#### **4.1.3. Tugas dan Fungsi**

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang menyangkut aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum, sedangkan fungsi-fungsinya sebagai berikut :

- Pelayanan umum/jasa ;
- Menyelenggarakan kemanfaatan umum ;
- Memupuk pendapatan.

Dalam langkah-langkah operasionalnya Direksi bertanggungjawab kepada Badan Pengawas yang diketuai oleh Kepala Daerah Badan Pengawas dalam tugasnya menetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan Perusahaan Daerah sesuai dengan pola umum kebijaksanaan Pemerintah Daerah Kabupaten Blora.

- Untuk periode awal 1992 unsur-unsur pimpinan Perusahaan didukung dengan Surat Keputusan Bupati Blora Nomor : 539/1344/1992 tanggal 27 Juli 1992 tentang pengangkatan direksi dan Badan Pengawas Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora.
- Dalam menjalankan Manajemen Perusahaan melalui Surat Keputusan Bupati Blora Nomor : 099/8/061/.1, tanggal 1 April 1992 tentang Sturuktur Organisasi dan uraian tugas Perusahaan Daerah Kabupaten Blora.

Pelayanan air minum kepada masyarakat dan pemakaian air minum dilakukan dengan :

- a. Melalui saluran distribusi ( Pipa tersier ) dimana dalam keadaan tertentu atas pertimbangan Perusahaan Daerah Air Minum dapat menggunakan cabang/induk dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan dan persyaratan teknik



b. Pelayanan air minum kepada para pelanggan dan para pemakai air minum lainnya dilakukan melalui saluran pipa distribusi (Pipa tersier) dengan cara :

1. Sambungan langsung kerumah. Melalui saluran distribusi (Pipa tersier) dimana dalam keadaan tertentu atas pertimbangan Perusahaan Daerah Air Minum dapat menggunakan cabang/induk dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan dan persyaratan teknik.
2. Melalui saran lainnya misalnya dengan keran umum dan sebagainya.
3. Pelayanan supply terminal air dengan truk tangki untuk lokasi yang belum terjangkau perpipaan.

Dalam rangka penyediaan air minum bagi masyarakat berpenghasilan rendah dan tidak tetap, Perusahaan Daerah Air Minum menyediakan fasilitas keran umum dengan tujuan :

- a. Mencukupi kebutuhan pokok masyarakat dengan murah (Rp. 185/m<sup>3</sup>).
- b. Pemerataan dan kemudahan pemenuhan kebutuhan akan air minum yang memenuhi syarat kesehatan.

#### **4.1.4.Sumber Daya yang dimiliki**

- a. Untuk kebutuhan kota Blora diambil air baku dari sungai Engkolan Ngampel 30 lt/dt yang berjarak 12 km, Waduk Tempuran 30 lt/dt

yang berjarak 11 km, dan Mata Air Kajar sistem yang ada adalah pengolahan lengkap dengan dipompa ke menara air.

- b. Kota Cepu, air baku diambil dari sungai Bengawan Solo dengan kapasitas 40 lt/dt, sistem dipakai adalah pengolahan lengkap dipompa ke konsumen.
- c. Mata air Kajengan 5 lt/dt untuk pelayanan air bersih kecamatan IKK Todanan.
- d. Sumur dalam Randublatung debit 10 l/dt untuk pelayanan IKK Randublatung.
- e. Sumur dalam Kedungtuban dan Menden debit 5 l/dt juga pelayanan air bersih IKK Kedungtuban dan IKK Menden.
- f. Sumur dangkal Tinapan debit 20 l/dt untuk pelayanan air bersih IKK Kunduran dan IKK Ngawen.

Dari potensi diatas saat ini PDAM Kabupaten Blora memiliki kapasitas 120 l/dt dengan 2 (dua) unit BNA dan 6 unit IKK.

- Sistem transmisi yaitu saluran pipa induk dari sumber ke penampungan / menara air yang disebut trasmisi.

Tabel 5  
Panjang pipa transmisi PDAM Kabupaten Blora

No	Kota	Panjang Pipa	Diameter Pipa
1.	Blora	12.156	0 6" – 0 10"
2.	Cepu	4.976	0 6" – 0 8"
3.	Todanan	4.230	0 6"
4.	Randublatung	5.285	0 6"
5.	Kedungtuban	3.186	0 6"
6.	Kunduran	7.518	0 6"
7.	Ngawen	11.566	0 6"
8.	Menden	3.186	0 6"
	Jumlah	52.105	-----

Sumber : Data Bagian Perencanaan PDAM Blora

- Sistem distribusi dan tersier yaitu saluran pipa dari penampungan air menuju sambungan rumah atau perpipaan dalam kota tertentu.

Tabel 6  
Panjang pipa distribusi dan tersier PDAM Kabupaten Blora

No	Kota	Panjang Pipa	Diameter Pipa
1	Blora	93.139 m	0 2" - 0 6"
2	Cepu	48.947 m	0 2" - 0 6"
3	Todanan	6.930 m	0 1" - 0 3"
4	Randublatung	12.569 m	0 1" - 0 3"
5	Kedungtuban	7.707 m	0 1" - 0 3"
6	Kunduran	9.523 m	0 1" - 0 3"
7	Ngawen	12.020 m	0 1" - 0 3"
8	Menden	7.707 m	0 1" - 0 3"
	Jumlah	200.717 m	-----

Sumber : Data Bagian Perencanaan PDAM Blora

#### 4.1.5. Langganan dari Pemakai Air

Saat ini cadangan air-air bersih Kabupaten Blora baru mempunyai kurang lebih 45 % penduduk per kota. Angka ini masih jauh dibandingkan target pelanggan air bersih dasawarsa Air bersih 1980 – 1990 ( 75 % penduduk perkotaan ).

Tabel 7  
Jumlah Pelanggan Air Minum PDAM Kabupaten Blora

No	Kota	PELAYANAN	
		Sambungan Rumah	Kran Umum
1	Blora	2.821	77
2	Cepu	2.095	61
3	Todanan	360	19
4	Randublatung	522	19
5	Kedungtuban	184	10
6	Kunduran	329	19
7	Ngawen	432	15
8	Menden	302	10
	Jumlah	7.045	257

Sumber : Data Bagian Hubungan Langganan PDAM Blora

#### 4.1.6.Kelembagaan dan Personalia

Perda Kabupaten Blora Nomor 1 tahun 1991 merupakan landasan kerja Perusahaan Daerah Air Minum Blora.

Sampai saat ini pengembangan stuktur organisasi sesuai dengan SK Bupati Blora Nomor 0998/061.1 tanggal 1 April 1992 tentang struktur organisasi dan uraian tugas. Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora, serta serta keputusan direksi Perusahaan Air Minum Kabupaten Blora Nomor SK 02/KPTS/PDAM/VIII/1992 tanggal 12 Agustus 1992 tentang penetapan tugas pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora. Struktur Organisasi perusahaan berbentuk lini dan staf,

dimana komando lini terletak pada Direksi. Secara rinci organisasi PDAM terdiri dari : (a) Unsur Pimpinan, (b) Unsur Staf, dan (c) Unsur Pelaksana. Pada Direktorat Bidang Umum membawahi 3 Kepala Bagian, sedangkan Direktur Bidang tehnik membawahi 4 Kepala Bagian. Pada struktur organisasi PDAM Kabupaten Blora terdapat 1 Kepala Cabang dan 6 Kepala Unit IKK, sehingga terdapat 17 jumlah jabatan dengan total jumlah karyawan 92 orang. Pada tabel 8 dibawah ini diperlihatkan komposisi karyawan menurut status kepegawaian.

Tabel 8  
Profil Pegawai PDAM Kabupaten Blora  
Berdasarkan Status Kepegawaian

No	Status Pegawai	Jumlah	%
1	Pegawai yang diperbantukan	2	5
2	Karyawan PDAM	84	80
3	Karyawan Honorer / Kontrak	6	15
	Total	92	100

Sumber : Laporan Kepegawaian PDAM Blora yang diolah

Pendidikan SLTA mendominasi total karyawan sebesar 59 orang atau 65% dari seluruh karyawan. Sedangkan lulusan dari perguruan tinggi hanya menempati porsi yang kecil, D3 hanya berjumlah 3 orang ( 3% ) dan S1

berjumlah 1 orang ( 1 % ), selebihnya adalah karyawan berpendidikan SD dan SLTP. Lihat tabel 9 berikut ini.

Tabel 9  
Profil Pegawai PDAM Kabupaten Blora  
Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	%
1	SD	19	21
2	SLTP	10	10
3	SLTA	59	65
4	D3	3	3
5	S1	1	1
	Total	92	100

Sumber : Laporan Kepegawaian PDAM Blora yang diolah

Dalam perhitungan rasio karyawan dan pelanggan menggunakan rasio perbandingan ( 1 : 100 ) sehingga dengan rasio tersebut perbandingan jumlah pegawai dengan jumlah pelanggan kurang ideal, infrastruktur untuk mendukung karyawan saat ini dilengkapi sarana operasional yang lebih intensif guna membantu kelancaran kerja ( komputer, kendaraan, koperasi, dll ). Sedangkan Program kerja PDAM Blora tidak terlepas dari master studi tahun 1982 yang dilaksanakan oleh Sinotech Consultant dan

diteruskan dengan studi pengembangan hingga tahun 2015 oleh Gamka Epsilon dan Multi Assert dari Bandung dan Corporate Plan PDAM Kabupaten Blora .

Dalam pengembangan sampai Pelita V disesuaikan dengan RIK, P3KT Kabupaten Blora tetap selalu dijalankan dalam perencanaan, pengembangan Perusahaan Daerah Air Minum. Program terpadu akan lebih diintensifkan terutama yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat serta pemantapan perusahaan.

Realisasi aktivitas program tahun 1992/1993 sampai sekarang diarahkan pada peningkatan peran dan fungsi Perusahaan Daerah Air Minum Blora di masyarakat, terutama mempercepat pengembangan sarana pelayanan air bersih serta peningkatan sumber daya personil. Kegiatan ini dilaksanakan dengan upaya yang dilandasi oleh pemantapan organisasi, peningkatan ketrampilan personal untuk meencapai kemandirian perusahaan tanpa meninggalkan peran serta dalam program MUSTIKA (Maju, Unggul, Sehat, Tertib, Indah, Kontinu, Aman ) Kabupaten Blora.



## **4.2.ANALISIS HASIL PENELITIAN IKLIM ORGANISASI, MOTIVASI, DENGAN KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN BLORA**

### **4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Salah satu masalah utama dalam kegiatan penelitian sosial dan psikologi adalah masalah cara memperoleh data yang akurat dan obyektif. Hal ini menjadi sangat penting artinya karena kesimpulan penelitian hanya akan dapat dipercaya apabila didasarkan pada data yang dapat dipercaya. Agar penelitian tidak keliru dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari kenyataan yang sebenarnya, maka perlu alat ukur berupa skala atau test yang valid dan reliabel. Oleh karena itu perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukuranya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud yang dilakukannya pengukuran. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama.

Uji validitas dan reliabilitas ini pernah dilakukan oleh Ani Suprpti, 1988 dalam penelitian terhadap karyawan hotel Ambarukmo untuk mengungkapkan iklim organisasi dan motivasi berprestasi. Sehingga pada uji validitas dan reliabilitas ini penulis mengungkapkan cara analisis yang sama.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS ( Lampiran ) hasil  $r$  hitung (*Corrected Item-Total Correlation*)  $> r$  tabel product moment (0.41) berarti indikator dari variabel yang diuji valid. Dan suatu indikator variabel dikatakan reliabel jika koefisien alpha yang dimiliki lebih besar dari 0.6.

Pada Variabel penelitian, setiap indikatornya dinyatakan valid karena rata-rata lebih besar dari 0.41 . Berdasarkan uji tersebut dihasilkan koefisien alpha lebih besar dari 0.6 berarti indikator yang dipakai sangat handal. selain itu juga diuji validitas reliabilitas per variabel yaitu sebagai berikut : variabel iklim organisasi dinyatakan valid karena nilai rata-rata  $r$  hitung di atas 0.41 dan koefisien alpha sebesar (0.6383), variabel motivasi dinyatakan valid karena nilai rata-rata  $r$  hitung di atas 0.41 dan koefisien alpha sebesar (0.7144), variabel kinerja dinyatakan valid karena nilai rata-rata  $r$  hitung di atas 0.41 dan koefisien alpha sebesar (0.6136). Dari hasil ini dapat dikatakan pengujian secara bersama-sama maupun secara terpisah tidak memiliki perbedaan yang cukup besar.

#### 4.2.2. Uji Ekonometrika (Pengujian Asumsi Penyimpangan Klasik)

Uji Ekonometrika digunakan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh model linier regresi berganda dapat diterima secara ekonometrik dimana diuji melalui uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi.

##### a. Uji Multikolinieritas

Pengujian Multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel independen dalam model regresi. Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan multikolinieritas dalam persamaan regresi, maka dapat melihat varian toleransi (*tolerance of variance*).

Menurut Singgih Santoso (1993) varian toleransi biasanya digunakan untuk mengukur multikolinieritas. Varian toleransi didefinisikan sebagai  $1 - R_i^2$  dengan  $R_i^2$  adalah koefisien multikolinieritas ketika suatu variabel independen diprediksi oleh variabel independen yang lainnya. Jika varian toleransi kecil, ini menunjukkan adanya kombinasi linier yang tinggi antar variabel independen.

Cara lain untuk mengetahui multikolinieritas adalah dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*), yang mana VIF diperoleh dari:

$$VIF = \frac{1}{(1-R_i^2)}$$

Apabila VIF besar, maka menunjukkan adanya kombinasi linier antara variabel independen. Jika nilai VIF kecil adalah 1 (ortogonal) yang berarti nilai  $R_i$  sama dengan 0. Dengan demikian, semakin kecil nilai VIF berarti semakin kecil nilai multikolinieritas antara variabel independen. Menurut Singgih Santoso, 2000 suatu model regresi dikatakan bebas multikolinieritas jika mempunyai nilai VIF disekitar angka 1 dan mempunyai angka tolerance mendekati 1 serta koefisien kolerasi antar variabel independen haruslah lemah (dibawah 0.5).

Dari hasil perhitungan regresi ganda, didapat hasil varian toleransi yang cukup tinggi (mendekati 1) sehingga tidak terdapat gangguan multikolinieritas. Hal ini juga ditunjukkan oleh nilai VIF disekitar 1.

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Uji *Heteroscedasticity* ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pancaran dari variabel-variabel. Uji Heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data.

Jika varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut **Homoskedastisitas**. Dan jika varians berbeda, disebut **Heteroskedastisitas**. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya

*variance* yang terlalu menyolok. Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatter plotnya* dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance dari u*, *decreasing variance of u* dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat dari grafik normalitas terhadap variabel yang digunakan.

Berdasarkan hasil dari *scatter plot* yang ada ini menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas karena hasilnya tidak membentuk pola bergelombang, menyempit maupun melebar dan berdasarkan grafik normalitasnya data yang ada tidak berpencar. Sehingga berdasarkan metode grafik ini dinyatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

### c. Uji Autokorelasi

Uji *Auto Corellation* ini untuk mengetahui gangguan-gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi Korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Selain itu uji autokorelasi ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang disusun berdasarkan *time series* atau *cross section* dengan cara menggunakan “ Uji Durbin Watson “ ( DW ) dengan

batasan  $d_l$  dan  $d_u$ . Apabila hasil dari pengujian ekonometrika tersebut tidak ditemukan adanya indikator penyimpangan, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut memenuhi syarat ekonometrika (asumsi penyimpangan klasik) untuk analisis regresi.

Adapun langkah-langkahnya yaitu sebagai berikut :

1.  $k=2$  ,  $n=75$  ,  $\alpha = 0.05$  maka diperoleh DW hitung = 1.825
2. Besaran DW tabel dengan  $d_l$  (batas bawah) = 1.63 dan  $d_u$  (batas atas)= 1.72.

Namun demikian secara umum bisa diambil patokan :

- >Angka D-W dibawah  $-2$  berarti ada autokorelasi positif.
- >Angka D-W di antara  $-2$  sampai  $+2$  berarti tidak ada autokorelasi.
- >Angka D-W di atas  $+2$  berarti ada autokorelasi negatif.

Dari hasil perhitungan dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat adanya indikator autokorelasi. Hal ini dapat dilihat pada letak / posisi DW sebagai berikut :

Autokorelasi Positif		Uji	Tidak ada autokorelasi		Uji	Autokorelasi Negatif	
0		$d_l$	$d_u$		$4-d_u$	$4-d_l$	4
		1.63	1.72	2	2.28	2.37	

Tidak terjadi autokorelasi bila :  $DW < 4 - d_u$

$$1.825 < 2.28$$

Dengan demikian berdasarkan uji tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian tersebut telah memenuhi syarat ekonometrika (penyimpangan asumsi klasik) untuk regresi.

#### 4.2.3. Analisis Regresi

Pada bahasan analisis ini akan dijelaskan analisis antara variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y) dan variabel independennya adalah Iklim Organisasi (X1) dan Motivasi Berprestasi (X2). Berdasarkan hasil komputasi maka dapat dibuat persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y = 15.928 + 0.418 X_1 + 0.219 X_2$$

$$t \text{ test } \quad (3.103) \quad (11.993) \quad (5.122)$$

$$SE \quad (5.133) \quad (0.035) \quad (0.043)$$

$$R^2 = 66,7 \% \quad F \text{ test} = 72,211$$

- Berdasarkan persamaan regresi linier berganda terlihat bahwa variabel independen X1 memiliki pengaruh positif (searah) terhadap variabel Y (nilai koefisien bernilai positif). Dengan demikian pengaruh variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 0.418. Dalam arti semakin Kondusif Iklim Organisasi, maka akan semakin tinggi Kinerja Karyawan. Jadi

dalam suatu Organisasi atau perusahaan apabila terdapat Iklim Organisasi yang kondusif maka diharapkan akan diperoleh Kinerja Karyawan yang tinggi demikian pula sebaliknya apabila Iklim Organisasi tidak kondusif akan diperoleh Kinerja Karyawan yang rendah.

- Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda variabel independen  $X_2$  memiliki pengaruh positif (searah) terhadap variabel Y. Dengan demikian pengaruh variabel Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar positif 0.219. Dalam artian semakin tinggi Motivasi Berprestasi, maka akan semakin tinggi pula Kinerja Karyawan. Jadi dalam suatu Organisasi atau perusahaan apabila terdapat Motivasi Berprestasi Karyawan yang tinggi maka diharapkan akan diperoleh Kinerja Karyawan yang tinggi demikian pula sebaliknya apabila Motivasi Berprestasi karyawan rendah maka akan diperoleh Kinerja Karyawan yang rendah pula.

#### **4.2.4. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menghitung besarnya F test dan t test yang kemudian dibandingkan dengan F tabel dan t tabel. Pengujian ini dimaksudkan untuk memutuskan menerima atau menolak hipotesis, yaitu:



- Jika  $F_{test} > F_{tabel}$  dikatakan signifikan artinya secara serentak atau bersama-sama variabel bebas/independen ( $X_1$  dan  $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantung/dependen ( $Y$ ) maka hipotesis diterima.
- Jika  $t_{test} > t_{tabel}$  dikatakan signifikan artinya secara individual atau parsial masing-masing variabel bebas/independen ( $X_1$  dan  $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantung/dependen ( $Y$ ) maka hipotesis diterima.

Adapun hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

#### 1. Pengujian secara simultan/serentak dengan F test

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS terlihat bahwa dengan jumlah responden 75, pada derajat kebebasan pembilang ( $n_1$ )=2 dan derajat kebebasan penyebut ( $n_2$ )= 72 (75-2-1) dengan *level of significant* ( $\alpha$ ) 5% dan tingkat kepercayaan 95 % (*one-tail*) diperoleh F test 72.211 > F tabel 3.04 serta probabilitas menunjukkan  $0.000 < 0.005$ , maka dikatakan hipotesis diterima (signifikan). Artinya secara bersama-sama Variabel independen (Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi) mempengaruhi variabel dependen (Kinerja Karyawan)

## 2. Pengujian secara individu/parsial dengan t test

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan SPSS terlihat bahwa dengan level of significant ( $\alpha$ ) 5% dan tingkat kepercayaan 95% (*one-tail*) diperoleh t tabel = 1.96, maka :

- t test untuk variabel X1 ( Iklim Organisasi)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t test (11.993) > t tabel (1.96) dan probabilitas  $0.000 < 0.005$  maka variabel X1 dikatakan signifikan artinya secara individu X1 mempengaruhi Y .

- t test untuk variabel X2 ( Motivasi Berprestasi )

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t test (5.122) > t tabel (1.96) dan probabilitas  $0.000 < 0.005$  maka variabel X2 dikatakan signifikan artinya secara individu X2 mempengaruhi Y .

Berdasarkan hasil perhitungan t test kedua variabel independen tersebut dapat dikatakan keduanya signifikan. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Dari kedua variabel independen tersebut ternyata variabel X1 merupakan variabel yang paling dominan terlihat dari koefisien regresinya.

#### **4.2.5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Analisis ini digunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0.667, artinya bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen secara simultan sebesar 66,7 % dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. sedangkan sisanya sebesar 23,3 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

#### **4.3. KESIMPULAN ANALISIS**

Dari hasil analisis data penelitian dapat diambil kesimpulan sehubungan dengan hipotesis yang diajukan, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora.

Hal ini sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan, bahwa apabila iklim organisasi kondusif, maka motivasi karyawan tinggi yang selanjutnya kinerja karyawan tinggi, sebaliknya apabila iklim organisasi tidak kondusif, maka motivasi karyawan rendah dan kinerja karyawan rendah. Hasil dari penelitian ini yaitu ada pengaruh yang positif antara iklim organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora, yang artinya iklim organisasi yang

ada dalam perusahaan kondusif, sehingga motivasi karyawan untuk lebih berprestasi dalam pekerjaan tinggi serta kinerja karyawan tinggi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Pada hakekatnya manusia adalah makhluk yang kreatif. Manusia dapat mengaktualisasikan kemampuannya secara optimal kalau situasi dan lingkungannya kondusif. Permasalahannya terletak bagaimana membuat situasi yang demikian dalam suatu organisasi dengan maksud semua unsur personil baik anggota maupun level manajemen mampu menunjukkan produktivitas yang tinggi, paling tidak mampu bekerja dengan efektif dan efisien.

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi manusia yang bekerja di dalamnya, karena lingkungan ini akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung manusia di dalamnya (Davis, 1981, hal.2-3). Seperti yang dikemukakan oleh McClelland (dalam Atkinson, 1958, hal. 438) bahwa timbulnya motivasi untuk melakukan suatu perbuatan berasal dari adanya interaksi antara motif dengan faktor-faktor situasi yang dihadapi.

Salah satu aspek dalam lingkungan kerja ini adalah iklim organisasi. Iklim organisasi ini merupakan ciri-ciri khas yang menggambarkan lingkungan psikologik suatu organisasi yang menunjukkan isi dan kekuatan dari pengaruh antara nilai, norma, sikap, perilaku dan perasaan dari anggota tersebut (Payne and Pugh dalam Dunnette, 1976, h.1126). Iklim organisasi ini dapat mempengaruhi manusia yang bekerja di dalamnya melalui sentuhan yang tidak tampak mata (Davis, 1981,h.442).

Khul (1978) menjelaskan, bahwa umpan balik yang memberikan rangsangan untuk bekerja dengan cara yang lebih efisien dan efektif daripada sebelumnya akan menyebabkan terjadinya peningkatan tujuan prestasi yang ingin dicapainya.

Bila iklim organisasi merangsang motivasi dan prestasi serta menyediakan sarana bagi pemuasan berbagai kebutuhan penting para pekerja, maka sumbangan iklim organisasi bagi prestasi dan kepuasan kerja dapat diharapkan cukup besar. Jika iklim organisasi berorientasi pada prestasi dan merangsang motivasi untuk berprestasi serta mendukung anggotanya untuk bekerja sepenuh kemampuan maka akan timbul tingkah laku yang kreatif dan produksi yang tinggi serta kinerja yang tinggi pula, karena seorang yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi lebih menyukai untuk bekerja keras, lebih efisien, lebih cepat dan lebih menyukai pekerjaan mereka sehingga dengan cara tersebut dapat diperoleh kepuasan yang lebih besar (McClelland, 1980, hal.438).

Ternyata hasil dari penelitian ini dapat membuktikan hipotesis yang diajukan. Dengan demikian jelaslah hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat para ahli tersebut di atas. Oleh karena sesuai dengan pendapat McClelland (dalam Atkinson, 1958, h.438) bahwa timbulnya motivasi untuk melakukan suatu perbuatan berasal dari adanya interaksi antara motif dengan faktor-faktor situasi yang dihadapi. Individu yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi senang pada situasi-situasi yang mengandung resiko dan situasi-situasi yang dapat memberikan umpan balik yang cepat dan nyata sehubungan dengan prestasi

mereka. Demikian pula sebaliknya Individu yang mempunyai motivasi berprestasi yang rendah tidak senang pada situasi-situasi seperti diatas dan cenderung mengakibatkan kinerjanya menjadi rendah.

## 5.1. KESIMPULAN PENELITIAN

1. Berdasarkan pembahasan diatas, dari penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora, hal ini dapat dilihat dari persamaan regresi dibawah ini :

$$Y = 15.928 + 0.418 X_1 + 0.219 X_2$$

$$t \text{ test } \quad (3.103) \quad (11.993) \quad (5.122)$$

$$SE \quad (5.133) \quad (0.035) \quad (0.043)$$

$$R^2 = 66,7 \% \quad F \text{ test } = 72,211$$

Dalam persamaan regresi tersebut nampak bahwa koefisien regresi  $b_1$  dan  $b_2$  adalah positif (pengaruh searah). Hal ini berarti apabila variabel iklim organisasi dan Motivasi Berprestasi meningkat atau semakin tinggi maka variabel Kinerja Karyawan akan meningkat pula. Dari persamaan diatas dapat diketahui bahwa variabel  $X_1$  (Iklim Organisasi) mempunyai kontribusi yang lebih besar dibandingkan variabel  $X_2$  (Motivasi Berprestasi).

2. Berdasarkan analisa korelasi parsial menunjukkan bahwa variabel independen yaitu Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi, secara parsial mempengaruhi

variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan dan memiliki pengaruh yang kuat. secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

- t test untuk variabel X<sub>1</sub> ( Iklim Organisasi)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t test (11.993) > t tabel (1.96) dan probabilitas  $0.000 < 0.005$  maka variabel X<sub>1</sub> dikatakan signifikan artinya secara individu X<sub>1</sub> mempengaruhi Y .

- t test untuk variabel X<sub>2</sub> ( Motivasi Berprestasi )

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t test (5.122) > t tabel (1.96) dan probabilitas  $0.000 < 0.005$  maka variabel X<sub>2</sub> dikatakan signifikan artinya secara individu X<sub>2</sub> mempengaruhi Y .

Berdasarkan hasil perhitungan t test kedua variabel independen tersebut dapat dikatakan keduanya signifikan. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Dari kedua variabel independen tersebut ternyata variabel X<sub>1</sub> merupakan variabel yang paling dominan terlihat dari koefisien regresinya.

3. Berdasarkan pengujian secara simultan/serentak dengan F test secara bersama-sama variabel independen (Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi) mempengaruhi variabel dependen (Kinerja Karyawan) terlihat bahwa dengan jumlah responden 75, pada derajat kebebasan pembilang ( $n_1$ )=2 dan derajat kebebasan penyebut ( $n_2$ )= 72 (75-2-1) dengan *level of significant* (  $\alpha$  ) 5% dan tingkat kepercayaan 95 % (*one-tail*) diperoleh F test 72.211 > F tabel 3.04



serta probabilitas menunjukkan  $0.000 < 0.005$ , maka dikatakan hipotesis diterima (signifikan).

4. Berdasarkan hasil penelitian untuk koefisien determinasi ( $R^2$ ) dimana penelitian ini digunakan untuk mengukur hubungan pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0.667. artinya bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen secara simultan sebesar 66.7 % dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95 %, sedangkan sisanya sebesar 23.3 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

## **5.2. IMPLIKASI**

### **5.2.1. Implikasi Teoritis**

Berdasarkan hasil penelitian, secara teoritis dapat diketahui bahwa variabel Iklim Organisasi mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan secara positif (searah), dan variabel Motivasi Berprestasi mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan secara positif (searah) pula. Pada hasil penelitian terdahulu teori ini menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan erat antara variabel Iklim Organisasi terhadap variabel Motivasi Berprestasi.

Dengan hasil yang diperoleh pada penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa tingginya motivasi dan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang baik dan kondusif sehingga bila perusahaan berupaya mendapatkan motivasi dan kinerja karyawan yang tinggi maka perusahaan

harus menjembatani penciptaan suatu lingkungan yang sejuk dimana iklim organisasi diciptakan sebaik mungkin.

### **5.2.2. Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil perhitungan/penelitian di lapangan dengan menggunakan model analisis regresi linier berganda, ternyata iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif (searah) dan signifikan terhadap kinerja, dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif (searah) dan signifikan pula terhadap kinerja karyawan.

Berbicara mengenai iklim organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan saat ini menjadi isu manajerial dan penting. Bagi perusahaan seperti PDAM Blora, iklim organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan bahkan menjadi bagian integral dalam kegiatan manajerialnya. Manajemen dituntut lebih tanggap terhadap segala permasalahan yang ada dan timbul di dalam perusahaan baik mengenai kedisiplinan, kesejahteraan, tanggung jawab dan lain sebagainya.

Evolusi manajemen juga mengarah pada pendekatan kegiatan manajemen yang bersifat totalitas, sebagaimana halnya pola manajemen strategik yang mengakui keberadaan dan fungsi strategik dari SDM/karyawan. Karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan, akan tetapi perusahaan juga tidak boleh sampai mengabaikan hak-hak dari karyawan sehingga permasalahan yang timbul seperti halnya banyaknya penyimpangan prosedural, tingkat disiplin yang rendah, banyak

terbengkalainya laporan bulanan, ketidak puasan atas segala kebijakan direksi yang menyimpang dan sebagainya dapat dieleminir dan tidak sampai mengakibatkan rendahnya motivasi dan kinerja mereka.

Segala permasalahan yang ada yang terkait dengan iklim organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan dapat diatasi dan ditekan sebagai berikut :

1. Iklim organisasi yang menyangkut budaya kerja supaya dijalankan sesuai aturan yang ada. Pemberdayaan karyawan serta penegakan aturan yang ada merupakan elemen dari suatu organisasi dan menjadi kunci sukses dalam melangkah kedepan. Promosi, kompensasi, dan suksesi menjadi agenda yang segera harus dijalankan.
2. Motivasi dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan kesejahteraan, pemberian penghargaan, kepercayaan, hukuman bila melanggar dan perhatian dari manajemen perusahaan. Disamping itu jangan sampai lupa selalu mengedepankan shearing, dialog dan musyawarah karena dengan shearing, dialog dan musyawarah akan didapat input yang baik guna mencari solusi yang benar.

### **5.3. SARAN-SARAN**

#### **5.3.1. Untuk Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora.**

Pihak Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora dalam rangka menjalankan kebijaksanaan, hendaknya lebih menekankan pada faktor

responsibility dengan cara pemberian bimbingan, petunjuk, pengawasan dan pengendalian. Hasil yang diharapkan adanya perubahan sikap, pola dan perilaku karyawan dalam menunjukkan tanggung jawab pribadinya terhadap pelaksanaan tugas mereka untuk tujuan organisasi.

Di masa mendatang perlu penegasan terhadap karyawan bahwa dalam melaksanakan tugasnya untuk berani menghadapi tantangan dan berani mengambil resiko.

Khususnya dalam menyongsong pelaksanaan Otonomi Daerah, Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora harus memfokuskan dan memperhatikan kebijaksanaan.

Pertama, sebagai organisasi layanan harus mampu meningkatkan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat dengan memperhatikan sendi-sendi pelayanan umum.

Kedua, pengembangan sumber daya manusia diarahkan pada pembentukan kepribadian yang bermental/berjiwa wiraswasta.

Ketiga, guna mendukung Motivasi berprestasi dan Kinerja karyawan perlu peningkatan reward baik dalam bentuk penghargaan (recognition) terhadap karyawan berprestasi maupun dalam bentuk peningkatan gaji.

Keempat, guna meningkatkan pendapatan perlu usaha penggalian dan eksplorasi dana, dengan menggunakan cara-cara antara lain :

1. Melaksanakan segmentasi pasar dengan penekanan pada golongan pelanggan niaga besar/niaga kecil dan industri besar/kecil.

2. Kerjasama dengan Perusahaan Daerah Air Minum daerah lain yang potensial untuk meningkatkan wacana Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora.
3. Pembentukan Tim Kerja yang berfungsi sebagai pelaksana proyek Perusahaan Daerah Air Minum secara swakelola, sekaligus sebagai realisasi pengayaan tugas-tugas karyawan.
4. Efisiensi biaya, penekanan kebocoran baik air maupun non air, serta kontrol manajemen yang baik guna meningkatkan kinerja perusahaan secara umum.

#### **5.3.2. Untuk Penelitian Lebih Lanjut.**

Penelitian masalah motivasi, iklim organisasi, dan kinerja karyawan untuk masa mendatang dapat menggunakan variabel bebas lainnya yaitu jenis kelamin, sehingga dapat dilihat/membuktikan apakah ada perbedaan motivasi berprestasi antara laki-laki dan perempuan dalam suatu organisasi kerja.

Penelitian masalah motivasi berprestasi ini dapat dikembangkan lebih lanjut dengan mengkaitkannya terhadap masalah-masalah perusahaan lainnya, seperti produktivitas dan ketahanan kerja, serta tantangan Penelitian ini dapat dilakukan pada perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk tertentu (bukan produksi jasa) sehingga hasilnya dapat dibandingkan.

Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan faktor-faktor pengukuran iklim organisasi yang lain yaitu *standart*, *organizational clarity*, *organizational identity*, *team spirit*, *risk taking* dan *conflict*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, JW, 1958. *Motives in Fantasy, Action and Society*. D. Van Nonstrand Cp, Princeton, New York.
- Atkinson, J.W, 1964. *An Introduction to Motivation*. D. Van Nostrand Company, Inc, New Jersey.
- Betlis N.C, 1980 "The Effect of Organizational Climate on Job Staisfaction, Anixety, and Propensity to Leave. *The Journal of Psychology*. 104, 233-240.
- Beach, D.S, 1980. *Personnel: The Management of People at Work*. Fourth Edition. MacMillan Publishing Co, New York.
- Blum M.L. & J.C. Naylor, 1968. *Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundation*. Harper and Row Publisher, New York.
- Brown, M.S, 1965. *Social Psycology*. The Free Press Collier MacMillan, Ltd, New York.
- Cambell, et. al, 1970. *Management: Behavior, Performance, and Effectiveness*. McGraw-Hill Book Co, New York.
- Cover, C.N, & M.M Appley, 1964, *Multivation Theory and Reaserch*. John Willey and Sons, New York.
- Dale Timpe, A. 1989, *Kinerja (Performance)*. Penerbit PT. Gramedia Asri Media, Jakarta.
- Davis, K, 1981. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Tata McGraw-Hill Publishing Company, Ltd. New Delhi.
- Dunnete, M.D. 1976. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally College Publishing Co. Chicago.
- Drexler, J.A, 1977. "Organizational Climate Its Homogenity Within Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 62, 13 -19.
- Eddie Cahyono Putro, 1979. "Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Pada PT. Sucofindo Cabang Jakarta". *Skripsi Sarjana*. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

- Erdward, D.s. 1972, *General Psychology*. MacMillan Publishing, Co, Inc, New York.
- Flippo, E.B., 1984. *Personel Management*. Sixth Edition. McGraw-hill Book Co, Singapore.
- Gellerman, S.W, 1978. *Motivation and Productivity*. American Management Association, Inc.
- Gerungan, W.A., 1978. *Psycologi Sosial*. PT. Eresco, Bandung.
- Ghiselli, E.E, & C.W. Brown, 1973. *Personel and Industrial Psycology*. McGraw-hill Book Co. Inc, New York.
- Gibson, J.L, J.M. Ivancevich & Donelly, 1973. *Organization: Structure, Process, Behavior*. Bussiness Publication, Inc, Dallas.
- Gilmer, B. Von Haller, 1971. *Industrial Psycology*. Second Edition. McGraw-Hill Kogakusha Company, Ltd, Tokyo.
- Glenn, J.P., P.A. Taylor, & N.W. Weaver, 1977. "Age and Job Satisfaction Among Males and Females : A Multivariate Multi-survey Studies". *Journal Of Psychollogy*, 62, 189-193.
- Guilford, J.P, & B. Fruchter, 1971. *Fundamental Statistic in Psychology and Education*. Fifth Edition. McGraw-Hill Kogakusha, Ltd, Tokyo.
- Hall. C.B, & Lindzey, 1970. *Theories of Personality*, John Wiley and Sons, Inc, New York.
- Harrel, T.W, 1976. *Industrial Psychology*. Oxford & IBH, Pub. Co, New Delhi.
- Harrison, E.C, 1959. Achievement Motivation Charecteristic of Negro College Freshman, *Personnel Guidance Journal*, 38.
- Hoffman, I.W."Fear of succes in 1965 and 1974 : A Folooow up Study". *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol 45, No. 2, 310-321.
- Horner, M.S. 1973. A Psychology Barrier to Achievement in Woman : The Motives to Avoid Succes. Dalam D.C. McClelland & R.S. Steer (eds). *Motivation A*



*Book of Readings*. h. 222 – 232. General Learning Press, Morristown, New Jersey.

-----, 1974. The Measurement and Behavioral Implication of Fear of Success in Woman. Dalam J.W. Atkinson (eds). *Motivation and Achievement*. h.91-117. John Wiley and Sons, New York.

IA. Joko Suyanto, 1997 "Hubungan Antar Iklim Organisasi Dengan Motivasi Karyawan PDAM Kabupaten Daerah Tingkat II Karanganyar". *Tesis*. Program Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Inkson, J.H.K, 1971. "Achievement Motivation and Occupational Choice." *Australian Journal of Psychology*, 23, 225-233.

Iwan Setiawan, 2000 "Analisis Nilai Motivasi Dan Kepuasan Karyawan Terhadap Minat Peningkatan Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT.Panca Wira Mustika". *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

Klein, S.M., & J.R. Maher, 1968. "Educational Level Attitudes and Future Expectation Among First Level Management". *Personal Psychology A Journal Of Applied Research*, 1, 43-45.

Kolb, David.A, I.M. Rubin, & J.A. McIntyre, 1971. *Organizational Psychology : An Experimental Approach*. Printice- Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.

Krech, D., R.S. Crutchfield, & N. Livson, 1969. *Elements Of Psychology*, Alfred A. Knopf, Inc, New York.

Kuhl, J., 1978. "Standard Setting And Risk Preference : An Elaboration Of Theory Of Achievement Motivation And An Empirical Test". *Psychological Review*, 85, 239-248.

LaFollette, W., 1975. "How Is The Climate On Your Organization ?". *Personal Journal*, 54, 376-379.

Lesser, G.S., 1971. Achievement Motivation In Women. Dalam D.C. McClelland & R.S. Stoll (eds). *Human Motivation : A Book Of Reading*, 202-221. General Learning Press, Morristown, New Jersey.

- Levinson, H., 1981. *Executive* Harvard University Press, Cambridge. Masrun, & Sri Mulyani Martinah, 1972. *Psikologi Pendidikan*. Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Mc Ber, & Company, 1970, *Measuring Motivation*. Massachusettes, Cambridge.
- Mc Clelland, D.C., 1961. *The Achieving Society*. D. Van Nostrand Company Inc, New Jersey.
- , & D.H. Burnhand, 1976. "Power Is The Great Motivator". *Harvard Bussiness Review*, 54, 100-110.
- Morison, J.H. 1971. *The Human Side Of Management*. Addison-Wisley Publishing Company, Inc, Kansas City. Missouri.
- Murray, H.A. et. al, 1949. *Exploration In personality*. Oxford University Press, New York.
- Reven, J. C., 1975. *Guide To The Advance Progressive Matrices*. Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Saifuddin Azwar, 1986. *Reliabilitas dan Validitas : Interpretasi dan Komputasi*. Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Sarason, I.G., 1972. *Personality: An Objective Approach*. John Willey And Sons. New Jersey.
- Schein, E.H., 1983. *Psikologi Organisasi*. Penerjemah. Nurul Iman. Penerbit: PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Schultz, O.P., 1982. *Psychology And Industry To Day*. McMillan Co., Inc., New York.
- Steers, R.M., 1980. *Efektivitas Organisasi, Kaedah Tingkah laku*, Penerjemah Magdalena Jamin. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Stoner, J.A.F., 1986. *Management*. Second Edition. Penerjemah Artarikso dkk., diedit oleh Gunawan Hutahuruk, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Weiner, B., 1972. *Theories Of Motivation : From Mechanism To Cognition*. Markham Publishing Company, Chicago.

Blora, 2001

Kepada

Yth. Saudara Karyawan/Karyawati

PDAM Kab. Blora

di Blora

Dengan Hormat,

Ditengah kesibukan Bapak/Ibu pada saat ini, kami mengharapkan Bapak/Ibu meluangkan waktu guna mengisi angket telampir.

Mengingat pentingnya hasil angket ini, maka kami sangat mengharapkan Bapak/Ibu menjawab sesuai dengan keadaan, perasaan, serta pikiran yang sebenarnya mengenai diri dan pekerjaan Bapak/Ibu *tanpa dipengaruhi oleh siapapun.*

Tidak ada jawaban yang salah, semua jawaban adalah benar, perlu diketahui bahwa jawaban-jawaban Bapak/Ibu ini *tidak ada* hubungannya dengan kondite dan status Bapak/Ibu di perusahaan ini.

Atas kerjasama dan waktu yang telah Bapak/Ibu luangkan kami mengucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

Eko Budi Risetiawan, SE

## **Bagian I**

Nama :

Tanggal Lahir/Umur :

Jenis Kelamin :

Pendidikan :

Kelas/Tingkat :

Lama dinas :

Bagian :

Tanggal pengisian :

Petunjuk :

Angket ini terdiri dari . pertanyaan yang diikuti 4 (empat) pilihan jawaban yaitu :

SS : Sangat Setuju, yaitu apabila pertanyaan tersebut sangat sesuai dengan keadaan yang Bapak/Ibu rasakan.

S : Setuju, yaitu apabila pertanyaan tersebut sesuai dengan keadaan yang Bapak/Ibu rasakan.

TS : Tidak Setuju, yaitu apabila pertanyaan tersebut tidak sesuai dengan keadaan yang Bapak/Ibu rasakan.

UPI-PCSTAK-UNDIP

STS : Sangat Tidak Setuju, yaitu apabila pertanyaan tersebut sangat tidak sesuai dengan keadaan yang Bapak/Ibu rasakan.

Bapak/Ibu diminta untuk memilih salah satu dari pilihan yang disediakan dengan memberi tanda silang pada pilihan Bapak/Ibu tersebut.

Hasil angket ini hanya akan berarti apabila pilihan Bapak/Ibu membantu memberikan jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Contoh : Saya tidak suka makanan pedas.

SS	S	TS	STS
	X		

Artinya : Pertanyaan tersebut sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu yang sebenarnya.

## I. MOTIVASI BERPRESTASI

1. Saya percaya bahwa saya akan dapat mencapai tujuan-tujuan hidup, apabila saya berusaha cukup keras.
2. Saya memutuskan untuk berhenti saja, bila tugas saya kerjakan sulit.
3. Saya merasa kurang mampu mengerjakan sesuatu tanpa bantuan orang lain.
4. Saya merasa biasa-biasa saja bila saya mendapat pujian atau penghargaan dari atasan atau pimpinan karena prestasi kerja saya
5. Saya akan berusaha sesuai dengan kemampuan yang saya miliki agar dapat menggunakan kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih baik.
6. Perbuatan atau keputusan yang saya ambil tidak perlu selalu sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Saya kuatir teman sekerja saya akan iri hati, bila saya mendapat pujian dari atasan/pimpinan karena prestasi kerja.

SS	S	TS	STS

8. Saya lebih merasa bahagia kalau berhasil menyelesaikan sesuatu dengan baik meskipun hal itu agak sulit dilakukan, daripada mengerjakan sesuatu dengan asal saja.
9. Saya akan melakukan pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan tidak memperdulikan sulit atau mudah pekerjaan tersebut.
10. Perasaan akan gagal sering mempengaruhi usaha saya untuk memperoleh kesuksesan.
11. Ketika saya ketahui bahwa tugas yang saya kerjakan itu akan menemui kegagalan, maka saya jadi tidak tertarik lagi untuk meneruskannya.
12. Saya merasa puas dan bangga bila dapat mengerjakan pekerjaan saya dengan baik meskipun saya tidak memperoleh penghargaan maupun upah/ penghasilan tambahan.
13. Saya sering mengerjakan segala sesuatu untuk menguji diri saya, apakah saya mampu mengerjakan itu.

SS	S	TS	STS





23. Saya meras bangga jika dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan tidak terlalu kecewa bila pekerjaan tersebut gagal.
24. Saya selalu memilih tugas yang mudah bagi saya.
25. Pada saat ini, sulit rasanya bagi seseorang untuk dapat naik jenjang kecuali bila ia berhasil baik.
26. Bagi saya, lebih senang mengerjakan pekerjaan yang saya kuasai daripada mengerjakan sesuatu yang menantang dan sukar.
27. Pada saat ini, sulit rasanya bagi seseorang untuk dapat naik jenjang karirnya kecuali bila ia berhasil baik.
28. Saya tidak pernah menanyakan kepada orang lain bagaimana hasil pekerjaan saya.
29. Saya tidak menyukai pekerjaan yang mempunyai resiko besar, meskipun hasilnya bisa membanggakan saya.

SS	S	TS	STS

SS	S	TS	STS

## II. IKLIM ORGANISASI

1. Peraturan yang ada dalam perusahaan ini membuka kesempatan kepada anggotanya untuk maju.
2. Dalam Perusahaan ini, kesulitan yang timbul dalam pekerjaan harus bisa diatasi sendiri.
3. Dalam Perusahaan ini, pimpinan lebih banyak memberikan teguran dan kritik daripada penghargaan.
4. Dalam melaksanakan tugas, semua bawahan selalu mengikuti petunjuk dan prosedur yang telah ditetapkan pimpinan.
5. Pimpinan tidak banyak turut campur dalam penyelesaian tugas bawahan sehingga bawahan bisa bangga dengan hasil kerjanya.
6. Tidak ada teguran yang diberikan oleh pimpinan meskipun pekerjaan karyawan mengecewakan.
7. Dalam perusahaan ini, semua anggota selalu mengikuti peraturan dan prosedur yang telah ada.
8. Semua anggota/ karyawan diberi tanggung jawab penuh oleh perusahaan untuk menyelesaikan tugasnya.
9. Penghargaan dan teguran yang diberikan oleh pimpinan berdasarkan apa yang telah diperbuat oleh anggotanya untuk perusahaan.
10. Hanya sedikit kesempatan yang diberikan pada anggota/ karyawan untuk mengembangkan cara pelaksanaan tugas.

SS	S	TS	STS

	SS	S	TS	STS
11. Semua karyawan bisa melaksanakan tugasnya dengan usaha/ caranya sendiri tanpa harus merugikan perusahaan.				
12. Dalam perusahaan ini, hasil kerja yang baik selalu mendapatkan penghargaan.				
13. Peraturan dan prosedur yang ada diperusahaan ini menghambat kesempatan karywan untuk berkembang.				
14. Semua karyawan diberi kesempatan untuk berinisiatif dalam penyelesaian tugasnya.				
15. Jerih payah karyawan selalu dihargai secara pantas apabila hasil kerjanya baik.				
16. Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan harus selalu mengikuti peraturan dan prosedur yang ditetapkan perusahaan				
17. Dalam melaksanakan tugasnya, krayawan bersandar pada pertimbangan sendiri tanpa harus meminta persetujuan pimpinan.				
18. Dalam jasa dan penghargaan selalu diberikan kepada karyawan yang telah bekerja dengan baik.				
19. Dalam perusahaan ini, karywan kadang-kadang menyimpang dari peraturan dan prosedur yang tealah ditetapkan perusahaan.				
20. Didalam perusahaan ini, segalanya harus dimintakan persetujuan, sehingga tidak ada kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan perusahaan				

21. Jika karyawan membuat kesalahan dalam bekerja, maka akan ditegur.
22. Selama bekerja karyawan ditekan oleh banyak peraturan dan prosedur dalam menyelesaikan tugas.
23. Karyawan diberi kebebasan untuk memecahkan persoalan dalam bidangnya masing-masing.
24. Dalam perusahaan ini, ditetapkan sistem promosi untuk membantu karyawan mencapai puncak karier.
25. Karyawan diberi kesempatan untuk menggunakan cara-caranya sendiri dalam melaksanakan tugasnya.
26. Dalam perusahaan ini, karyawan tidak ditegur apabila membuat kesalahan.

SS	S	TS	STS

### III. KINERJA KARYAWAN

1. Anda merasa malas atau segan untuk berangkat kerja.
2. Anda pernah merasa senang dengan pekerjaan sehingga lupa waktu.
3. Anda sering ingin segera beristirahat makan siang lebih awal dan selesai lebih akhir daripada waktu seharusnya.
4. Anda sering ingin istirahat/ minum/ ke kamar kecil daripada yang seharusnya.
5. Anda pernah merasa senang dan ingin kerja lembur.
6. Anda kadang-kadang segan meninggalkan pekerjaan untuk cuti.
7. Ketika cuti, anda pernah ingin segera kembali bekerja.
8. Ketika tidak/ bukan giliran bekerja atau istirahat dirumah, anda pernah ingin segera mengerjakan pekerjaan di perusahaan.
9. Anda pernah berharap hari libur/ istirahat segera berlalu sehingga anda dapat kembali bekerja.
10. Jika anda harus memulai karier kerja anda seperti ketika anda masuk perusahaan ini, anda akan mengambil pekerjaan dengan jenis yang sama dengan pekerjaan anda sekarang.

SS	S	TS	STS

11. Anda akan merekomendasikan/ menyarankan pekerjaan anda yang sekarang pada teman anda dengan minat dan latar belakang pendidikan sama.
12. Anda sering (3 atau lebih sebulan) tidak masuk bekerja.
13. Anda sering (3 atau lebih sebulan) terlambat masuk bekerja

SS	S	TS	STS